

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
XXXI CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y DESARROLLO



**PROPUESTA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE  
LOS SERVICIOS PÚBLICOS QUE PRESTA EL INEC EN SU  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

Autor: **Ing.Adm. Emp. Luis Germán González Pacheco**  
Asesora-Directora: **Dra. MSc. Victoria Sánchez A.**

**Quito, junio 2004**

## AGRADECIMIENTOS

**Gracias a Dios y a mis padres por regalarme la vida y por el apoyo recibido para hacer posible mis sueños.**

**A las autoridades y asesores del Instituto de Altos Estudios Nacionales, por el apoyo, responsabilidad y transferencia de conocimientos, sin los cuales no alcanzaría el nivel exigido y la culminación de la Maestría en tan prestigiosa Institución de Educación Superior.**

**A la Doctora Victoria Sánchez de Carrera, Directora de Tesis, por su sabia asesoría en la realización del presente trabajo de investigación.**

**A las autoridades y servidores del Instituto Nacional de Estadística y Censos, porque con su espíritu de solidaridad y compañerismo han contribuido en el proceso de investigación de esta Tesis, y en el desarrollo personal y profesional.**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Lista de cuadros	ix
Lista de gráficos	xi
Lista de anexos	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	9
Justificación	9
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
Aspectos generales de la cultura organizacional	12
Concepto de cultura organizacional	12
Tipos de cultura	14
Características de la Cultura Organizacional	15
Funciones de la Cultura Organizacional	19
Concepto de Organización	21
División del trabajo	24

## **CONTENIDO**

## **PÁGINA**

Departamentalización	25
Jerarquía	25
Coordinación	27
Tipos de Organización	28
Sistemas de Organización	30
Organización lineal o militar	30
Organización funcional o de Taylor	31
Organización líneo – funcional	33
Organización staff	35
Organización por comités	36
Organización matricial	38
Cómo Desarrollar una Cultura Organizacional	40
Importancia de la cultura organizacional	42
Valores Organizacionales	43
Importancia de los Valores	44
Clima y cambio organizacional	45
Clima Organizacional	45
Tipos de Clima Organizacional	48
Características del Clima Organizacional	53
Escalas del Clima Organizacional	54
El cambio Organizacional	57
Fuerzas para el Cambio	58
Fuerzas del Cambio	60
Punto de Partida para el Cambio	60
El Proceso de Cambio	61
El cambio organizacional para mejorar la calidad	65

## **CONTENIDO**

## **PÁGINA**

Tecnología y cambio organizacional	66
Concepto de Tecnología	66
Selección de tecnología	67
Características	68
Importancia de la tecnología en las organizaciones	68
La tecnología y la calidad	69
Desarrollo organizacional	70
Características	72
Técnicas	73
Beneficios	76
El liderazgo, la motivación y la calidad orientados a la función directiva	76
El Liderazgo	76
La Calidad	78
La Motivación	80
Marco Legal	80

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 84**

Diseño de la Investigación	84
Población y Muestra	85
Población	85
Muestra	87
Operacionalización de las variables	89
Técnicas de recolección de la información	90

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Instrumentos de la investigación	91
Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados	93
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>96</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>129</b>
Criterios para la elaboración de la propuesta	132
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>PROPUESTA</b>	<b>137</b>
Portada	137
introducción	138
Objetivos de la propuesta	139
Diagnóstico de necesidades de capacitación	139
Determinación de instrumentos	140
Cuestionario	140
Programación de actividades y determinación de recursos	140
Recursos Humanos	141
Recursos materiales	141
Recursos financieros	141
Recursos técnicos	142
Metodología	142

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	<b>146</b>
Legal	147
Humanos	149
Técnicos	149
Financiero	150
<b>CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>150</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	PAGINA
<b>Cuadro 1:</b> Distribución de la población del INEC en la Administración Central según denominación del cargo	86
<b>Cuadro 2:</b> Cálculo de la muestra de investigación del INEC	87
<b>Cuadro 3:</b> Matriz de la muestra de investigación	89
<b>Cuadro 4:</b> Variables del proyecto operacionalizadas	90
<b>Cuadro 5:</b> Ítem 1.- ¿El INEC difunde sus políticas, expectativas y valores?	95
<b>Cuadro 6:</b> Ítem 2.- ¿El INEC se adapta a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología?	96
<b>Cuadro 7:</b> Ítem 3.- ¿El desempeño de funciones de los integrantes de la Institución es evaluado?	97
<b>Cuadro 8:</b> Ítem 4.- ¿En las actividades realizadas por la Institución interactúan todos los miembros?	98
<b>Cuadro 9:</b> Ítem 5.- ¿En el INEC se ha dado paso a la formación y desarrollo de equipos?	99
<b>Cuadro 10:</b> Ítem 6.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución?	100
<b>Cuadro 11:</b> Ítem 7.- ¿Desempeña con gusto su trabajo?	101
<b>Cuadro 12:</b> Ítem 8.- ¿Las autoridades toman la última decisión frente a diversas circunstancias?	102
<b>Cuadro 13:</b> Ítem 9.- ¿En la toma de decisiones se cuenta con la participación de todos los miembros de la Institución?	103
<b>Cuadro 14:</b> ¿Las autoridades mantienen una buena comunicación con los miembros de la Institución?	104
<b>Cuadro 15:</b> Ítem 11.- ¿Las autoridades ofrecen motivación afectiva a los funcionarios?	105
<b>Cuadro 16:</b> Ítem 12.- ¿En el INEC se difunden y practican valores?	106
<b>Cuadro 17:</b> Ítem 13.- ¿Los miembros de la Institución reconocen la labor que realiza el INEC?	107
<b>Cuadro 18:</b> Ítem 14.- ¿Los miembros de la Institución manifiestan un buen nivel de integración	108
<b>Cuadro 19:</b> Ítem 15.- ¿El INEC brinda cursos de capacitación al personal de la Institución?	109
<b>Cuadro 20:</b> Ítem 16.- ¿Se cumplen los objetivos planteados por la Institución?	110
<b>Cuadro 21:</b> Ítem 17.- ¿Se minimizan los recursos para mejorar la calidad del proceso de producción de información	111



estadística?	
<b>CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Cuadro 22:</b> Item 18.- ¿En la Institución existe el personal técnico preparado para la elaboración de un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?	112
<b>Cuadro 23:</b> Item 19.- ¿Las autoridades de la Institución respaldarían un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?	113
<b>Cuadro 24:</b> Item 20.- ¿Existen las condiciones económicas en el INEC para desarrollar el programa de capacitación de estrategias que mejoren la cultura organizacional?	114
<b>Cuadro 25:</b> Item.- El servicio utilizado en el INEC fue:	115
<b>BIBLIOTECA</b>	
<b>Cuadro 26:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	116
<b>Cuadro 27:</b> ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	117
<b>Cuadro 28:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	118
<b>Cuadro 29:</b> Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	119
<b>COPIADORAS</b>	
<b>Cuadro 30:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	120
<b>Cuadro 31:</b> Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	121
<b>Cuadro 32:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	122
<b>Cuadro 33:</b> Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	123
<b>COMPRA DE PUBLICACIONES</b>	
<b>Cuadro 34:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le	124

atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	
<b>Cuadro 35:</b> Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	125
<b>Cuadro 36:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	126
<b>Cuadro 37:</b> Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	127
<b>Cuadro 38:</b> Item 5.- ¿Qué se podría hacer para atenderle de mejor manera?	128

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PAGINA
<b>Gráfico 1:</b> Organización lineal o militar	31
<b>Gráfico 2:</b> Organización funcional o de Taylor	33
<b>Gráfico 3:</b> Organización líneo – funcional	34
<b>Gráfico 4:</b> Organización staff	36
<b>Gráfico 5:</b> Organización por comités	38
<b>Gráfico 6:</b> Organización matricial	40
<b>Gráfico 7:</b> Culturas organizacionales según Robbins	41
<b>Gráfico 8:</b> Esquema de Litwin y Stinger Clima Organizacional	47
<b>Gráfico 9:</b> Fuerzas para el cambio de Abravanel	59
<b>Gráfico 10:</b> Proceso de cambio de Robbins	62
<b>Gráfico 11:</b> ¿El INEC difunde sus políticas, expectativas y valores	95
<b>Gráfico 12:</b> ¿El INEC se adapta a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología?	96
<b>Gráfico 13:</b> Item 3.- ¿El desempeño de funciones de los integrantes de la Institución es evaluado?	97
<b>Gráfico 14:</b> Item 4.- ¿En las actividades realizadas por la Institución interactúan todos los miembros?	98
<b>Gráfico 15:</b> Item 5.- ¿En el INEC se ha dado paso a la formación y desarrollo de equipos?	99
<b>Gráfico 16:</b> Item 6.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución?	100
<b>Gráfico 17:</b> Item 7.- ¿Desempeña con gusto su trabajo?	101
<b>Gráfico 18:</b> Item 8.- ¿Las autoridades toman la última decisión frente a diversas circunstancias?	102
<b>Gráfico 19:</b> Item 9.- ¿En la toma de decisiones se cuenta con la participación de todos los miembros de la Institución?	103
<b>Gráfico 20:</b> ¿Las autoridades mantienen una buena comunicación con los miembros de la Institución?	104
<b>Gráfico 21:</b> Item 11.- ¿Las autoridades ofrecen motivación afectiva a los funcionarios?	105
<b>Gráfico 22:</b> Item 12.- ¿En el INEC se difunden y practican valores?	106
<b>Gráfico 23:</b> Item 13.- ¿Los miembros de la Institución reconocen la labor que realiza el INEC?	107
<b>Gráfico 24:</b> Item 14.- ¿Los miembros de la Institución manifiestan un buen nivel de integración	108
<b>Gráfico 25:</b> Item 15.- ¿El INEC brinda cursos de capacitación al personal de la Institución?	109

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Gráfico 26:</b> Item 16.- ¿Se cumplen los objetivos planteados por la Institución?	110
<b>Gráfico 27:</b> Item 17.- ¿Se minimizan los recursos para mejorar la calidad del proceso de producción de información estadística?	111
<b>Gráfico 28:</b> Item 18.- ¿En la Institución existe el personal técnico preparado para la elaboración de un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?	112
<b>Gráfico 29:</b> Item 19.- ¿Las autoridades de la Institución respaldarían un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?	113
<b>Gráfico 30:</b> Item 20.- ¿Existen las condiciones económicas en el INEC para desarrollar el programa de capacitación de estrategias que mejoren la cultura organizacional?	114
<b>Gráfico 31:</b> Item.- El servicio utilizado en el INEC fue	115
<b>BIBLIOTECA</b>	
<b>Gráfico 32:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	116
<b>Gráfico 33:</b> ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	117
<b>Gráfico 34:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	118
<b>Gráfico 35:</b> Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	119
<b>Gráfico 36:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	120
<b>Gráfico 37:</b> Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	121
<b>Gráfico 38:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	122
<b>Gráfico 39:</b> Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	123
<b>COMPRA DE PUBLICACIONES</b>	
<b>Gráfico 40:</b> Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?	124
<b>Gráfico 41:</b> Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?	125
<b>Gráfico 42:</b> Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?	126

<b>Gráfico 43:</b> Ítem 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?	127
<b>Gráfico 44:</b> Ítem 5.- ¿Qué se podría hacer para atenderle de mejor manera?	128

## **INTRODUCCIÓN**

Mediante la implantación de la propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional, para el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el personal de esta Institución obtendrá los conocimientos necesarios, que le permitan convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica en la consecución de los objetivos institucionales y en ese camino, también lograr lo de tipo personal.

El desarrollo de la Cultura Organizacional en el INEC, permitirá a sus integrantes fortalecer ciertas conductas e inhibir otras; basada en una cultura laboral abierta y humana que aliente la participación y conducta madura de todos sus miembros y que permita comprometimiento y responsabilidad.

Es necesario llevar a cabo un conjunto de acciones que permitan desarrollar los principios, valores, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación y otros aspectos dentro de la Institución.

La propuesta, se referirá a temas referentes a la administración general, cultura organizacional y la implementación de programas integrales de adiestramiento, que permita dotar de herramientas al personal para lograr el cambio, como base para mejorar la calidad en sus funciones y los servicios que brinda al público con eficiencia y eficacia.

## **OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema de capacitación que permita desarrollar la Cultura Organizacional, en el Instituto Nacional de Estadística y Censos para alcanzar de manera permanente la adaptación del personal a los cambios organizacionales que exige la sociedad en el requerimiento de servicios de calidad.

### **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un instrumento muy útil para llegar a determinar las falencias que presentan el personal referente a falta de conocimientos, habilidades, forma de comportamiento, lo que influye en su rendimiento y bloquea el desarrollo de sus potencialidades y no permite la normal realización de sus funciones actuales.

El diagnóstico constituye el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende.

El diagnóstico realizado en el INEC, ha permitido detectar la falta de un sistema de capacitación que oriente sus programas a la formación y desarrollo de la Cultura Organizacional, tomando en cuenta que ésta se ha

constituido en un elemento vital de todas las organizaciones, la misma que permite incrementar la efectividad y la productividad.

### **Determinación de instrumentos**

Tomando en cuenta la metodología que sea seleccionada, y las técnicas a aplicarse, se tendrá que elegir y diseñar los instrumentos de investigación indispensables para determinar los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta.

### **Cuestionario**

Es un instrumento que permite la recopilación de datos a través de un conjunto de preguntas diseñadas de acuerdo con el propósito específico de investigación, las mismas que deben ser contestadas por las personas objetivo de la investigación.

Luego de haber aplicado el cuestionario y tabulado, se tendrá el resultado de las falencias detectadas en el personal y se procederá a hacer un listado de las necesidades de capacitación.

### **Programación de actividades y determinación de recursos**

Esta parte tiene como objetivo el de ayudar y facilitar en el diseño y contenido de cada uno de los planes y programas de capacitación que se



realizarán, así como la determinación de los recursos que se requerirá para cada uno de ellos de tal manera que se logren resultados con alto contenido de eficacia.

### **Recursos Humanos**

La ejecución de los planes y programas de capacitación para el mejoramiento de la Cultura Organizacional del INEC y que permita prestar servicios de calidad a la comunidad, debe orientar su estrategia a la búsqueda de convenios con Instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas, Centro de Capacitación Profesional de la Contraloría General del Estado, SECAP, Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, entre otras, con las cuales deberá establecer convenios para el mejoramiento de los recursos humanos y además establecer una coordinación para definir los recursos necesarios para la motivación y desarrollo del personal del INEC.

### **Recursos materiales**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, deberá implementar el espacio físico con todos los equipos, instrumentos y materiales didácticos de apoyo que faciliten la ejecución de los planes y programas de capacitación, para lo cual deberá tomar en cuenta el número de participantes que van a intervenir en cada uno de ellos.

## **Recursos financieros**

Considerando que existen recursos limitados en la Administración Pública y siendo el INEC una institución pública también; la función directiva, deberá buscar los mecanismos necesarios para obtener los fondos requeridos para la implantación y ejecución de los programas de capacitación y considerarlos de naturaleza permanente en el correspondiente presupuesto Institucional, con lo cual se garantizará su continuidad.

## **Recursos técnicos**

En consideración de alcanzar resultados positivos para la Institución, será importante estudiar y analizar el marco legal y reglamentario que orienta las acciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos como:

Constitución Política de la República

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa ...

Ley estadística;

Reglamento Interno de Administración del Recursos Humanos

Acuerdos y Resoluciones, tanto internas como externas.

## **Metodología**

Será necesario concienciar en el personal, la importancia de su participación activa en cada uno de los eventos que se lleguen a ejecutar,

requiriéndose de la predisposición de trabajar en equipo, asistir a las conferencias motivacionales, talleres, simposios, mesas redondas y proyección de videos entre otras actividades que permitirán el desarrollo de los cursos con metodologías activas de aprendizaje.

**a).- Administración de la capacitación**

La capacitación estará a cargo de la unidad administrativa de Personal, la misma que administrará los programas formales de capacitación y desarrollo continuos, enriqueciendo los conocimientos y habilidades del personal del INEC.

**b).- Lugar y sede de los eventos**

Previo estudio y disponibilidades económicas, será seleccionado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos el lugar donde se realizarán los eventos de capacitación del personal

**c).- Personal seleccionado**

Será el que previamente haya seleccionado la Institución de acuerdo con la naturaleza de la capacitación y la necesidad del personal.

Luego de terminado el curso los beneficiarios de capacitación tendrán el deber de difundir los conocimientos y experiencias vividas dentro de la Institución.

#### **d).- Confección del cronograma**

Considerando a la capacitación como un sistema permanente dentro de la Institución se realizará un cronograma anual en el que se determinarán las áreas de capacitación que se llevarán a cabo durante este período y el personal tendrá la oportunidad de inscribirse en aquello que considere le hace falta.

En consideración a los planteamientos expuestos en esta investigación se hace imperioso considerar, por parte del nivel directivo del INEC, los siguientes temas para el sistema de capacitación:

- La alta dirección se responsabilizará de diseñar y difundir las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso de capacitación emprendido por el INEC. Las políticas deberán proyectarse a toda la organización a fin de que el personal conozca sobre los programas de capacitación como factores claves del mejoramiento de la calidad del personal y de los servicios que presta como Institución rectora de las estadísticas oficiales del país.
- Se deberá preparar un programa de desarrollo cultural que se base en los siguientes puntos:
  1. Realizar un diagnóstico que permita determinar si los principios y valores de la Institución, constituyen y son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, de lo contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la

Institución. En la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional;

2. Mediante el diagnóstico se debe llegar a determinar la coherencia de factores como creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: con los principios y valores establecidos por el INEC, de los resultados arrojados se realizarán los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de capacitación referente al nivel de los factores citados;
3. Realizar encuestas y entrevistas a todos los grupos de referencia del INEC a fin de determinar lo que ellos consideren positivo o negativo del clima organizacional; ello permitirá plantear un escenario identificando necesidades de la Institución;
4. De acuerdo con el diagnóstico realizado en función de los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, se revisará el estilo directivo y se definirá los puntos de referencia sobre el equilibrio que debe existir entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de dirección.

Una vez que se conozcan los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional del INEC, se deberá preparar lo siguiente:

- Material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura del INEC y sean además distribuidos en todas las instituciones tanto públicas como privadas del país;
- Elaborar y ejecutar un verdadero programa de inducción que permita al empleado concebir un escenario global de la Institución;
- Implantar un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer permanentemente la cultura en el INEC por parte de su personal.

Evaluar los resultados obtenidos a través de las evaluaciones formativa y sumativa para emprender en un nuevo direccionamiento interno en la Institución. Considerando como ha influido el conocimiento de la cultura y clima organizacional se podrá describir la situación de los principales escenarios y valores que se van desarrollando día a día en el INEC, en un determinado espacio de tiempo.

Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos

institucionales y reforzar la cultura que deseamos encontrar en el INEC. Además la cultura organizacional y el clima organizacional en vez de ser obstáculos se pueden convertir en aliados para el logro de los objetivos institucionales y personales de los miembros del INEC.

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, presenta una estructura organizativa que le permite contar con recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales que facilitarán la ejecución del modelo de cultura organizacional que permita mejorar la calidad de los servicios que presta esta Institución a la sociedad. Sin embargo no hay que dejar de considerar que se pueden presentar inconvenientes por alguna eventualidad que se dé en el país y que afecte al INEC.

El presente modelo, toma en cuenta los aspectos: legales, humanos, técnicos y financieros.

#### **Legal**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, fue creado mediante Decreto No.323 de 27 de abril de 1976, publicado en Registro Oficial No. 82 de 7 de mayo del mismo año cuando se expidió la Ley de Estadística.

El Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se publica en el Registro Oficial No. 683, de 13 de febrero de 1984, en el que se dotó de una estructura administrativa adecuada acorde

con las políticas de modernización del Estado dispuestas por el Gobierno Nacional, así como se efectivizó aquellas que hacen relación a la descentralización administrativa, que posibilitan el cumplimiento eficiente y oportuno de las responsabilidades que le han sido asignadas.

Además, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), está regulado por otras Leyes, Reglamentos y normativa interna, siendo entre otras las siguientes:

Constitución Política de la República. En cuanto al funcionario público, señala lo siguiente:

Art. 23. Derechos Civiles.

... 17. La libertad de trabajo. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar un trabajo gratuito o forzoso;

18. La libertad de contratación, con sujeción a la Ley ...

Art. 35. Normas y garantías laborales.

El Trabajo es derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Art. 36. Garantías laborales a la mujer.



El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

Atr. 120. Responsabilidad de los miembros del sector público. No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones.

Art. 121. Normas de responsabilidad pública. Las normas para establecer la responsabilidad administrativa, civil y penal por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos, se aplicarán a los dignatarios, funcionarios y servidores de los organismos e instituciones del Estado.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Esta Ley permite a la Administración Pública una modernización que significa profundas transformaciones en la visión, misión, organización y funcionamiento. Permite al Estado ecuatoriano administrar sus organismos e instituciones en cuanto se refiere a los derechos, deberes y obligaciones de los funcionarios y empleados, garantizando estabilidad en los cargos, condiciones de trabajo adecuadas para cumplir sus actividades con eficiencia y compensar con una remuneración justa al trabajo realizado.

Ley de Modernización del Estado

Permite a los organismos e instituciones públicos dotar del fundamento legal para llevar a cabo los cambios organizacionales contribuyendo a la eficiencia en los procesos administrativos, mejorando la gestión pública para satisfacer la demanda nacional de bienes y servicios con eficacia.

Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos del INEC

Instrumento legal que facilita la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, en el propósito de mantener el mejor ambiente de trabajo para el logro de los objetivos institucionales en las mejores condiciones laborales y que permitan ser competitivos.

## **Humanos**

Conformado por todo el personal del Instituto Nacional de Estadística y Censos, a los cuales se les tomará en cuenta en la ejecución del programa de capacitación presente: Modelo de Cultura Organizacional.

## **Técnicos**

Conforman los documentos de carácter legal, normativos de la Institución que coadyuvarán en el diseño del Modelo de Cultura Organizacional para mejorar la calidad de los servicios que presta el INEC a la sociedad, siendo éstos entre otros: Ley Orgánica de Servicio Civil y

Carrera Administrativa y su Reglamento, el Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos del INEC

### **Financiero**

El Instituto nacional de Estadística y Censos, en su presupuesto anual, considera y prevé a través de una partida presupuestaria correspondiente a los recursos económicos para llevar a cabo procesos de capacitación en beneficio del mejoramiento del personal de la Institución, sin embargo hay que considerar que este puede ser limitado en cuyo caso se tendrá que tomar en cuenta el autofinanciamiento o la autogestión.

### **Criterios para la validación de la propuesta**

La propuesta previa a su difusión y aplicación será revisada y evaluada por los profesionales y personal del Instituto Nacional de Estadística y Censos que tiene la responsabilidad de llevar a cabo procesos de mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos, así como el de velar por el desarrollo de la cultura organizacional para mejorar la calidad de los servicios que presta a la sociedad interna y externa del país.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Conforme transcurre el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional, provocando cambios dinámicos que hacen a las organizaciones e instituciones tanto públicas, como privadas que se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos a fin de no colapsar ante las nuevas realidades.

Bajo esta nueva concepción, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Indudablemente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, es así que en ocasiones se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Las organizaciones comprometidas con el éxito deben estar abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica generar condiciones en su interior a fin de mantener un aprendizaje continuo, lo cual les permitirá diseñar estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales, son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del

proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y de una mayor competencia. Y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Esto conduce a aumentar la velocidad en todo y también a producir más cambios.

De modo que si estando en una nueva era económica que va a continuar al menos durante este siglo, y si la tendencia más importante de esta era; conducida por la globalización de los mercados y de la competencia, es más cambio y un entorno que se mueve cada vez más rápido, todo esto sugiere que tenemos que redefinir la cultura de las organizaciones.

Bajo esta concepción, la importancia general del presente tema de investigación radica en la contribución que se realizará para el mejoramiento de la cultura organizacional de las instituciones del sector público ecuatoriano, especialmente la del Instituto Nacional de Estadística y Censos, Institución con sede en la ciudad capital de la República del Ecuador, entidad de derecho público, con personería jurídica, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, que tiene como finalidad orientar y conducir el Sistema Estadístico Nacional, así como producir y difundir información estadística nacional que sea útil para el adecuado conocimiento de la realidad económica y social, con elevado estándar de calidad y de manera permanente y oportuna.

Para el efecto, es necesario tomar en cuenta las exigencias de la globalización y la revolución del conocimiento para mejorar la calidad de los bienes y servicios que se producen en las instituciones del sector público ecuatoriano y que son requeridos en el ámbito nacional e internacional.

Las principales funciones que cumple el Instituto nacional de Estadística y Censos son:

- ✓ Realizar las labores que le sean asignadas en los planes y programas nacionales de estadística, así como en su plan operativo anual.
- ✓ Difundir el alcance y cobertura de la investigación estadística en el país y elevar permanentemente los niveles de eficiencia en los procesos de investigación.
- ✓ Canalizar el diseño y aplicación de la Política Nacional de Estadística.
- ✓ Operar como centro oficial general de información estadística del país y establecer en la estructura institucional del INEC, el Centro Nacional de Información del SEAN.
- ✓ Expandir la cultura estadística en el país utilizando para ello, entre otros medios, recursos de capacitación.
- ✓ Satisfacer los requerimientos nacionales de información Estadística Socio Económica y Demográfica con la calidad y oportunidad debidas.

En su estructura organizacional se puede apreciar los siguientes niveles jerárquicos:

1. Nivel Directivo integrado por la Dirección General, la Subdirección General y la Subdirección Técnica.
2. Nivel Asesor conformado por la Auditoría Interna, las Direcciones de Asuntos Jurídicos y, la de Desarrollo Estadístico y Planificación; y, los Comités Nacionales de Seguimiento y de Capacitación y Becas.
3. Nivel de Apoyo que lo integran las Direcciones de Difusión Estadística, Recursos Humanos y Servicios Administrativos; y Financiera.
4. Nivel Operativo, con las Direcciones de: Estadísticas Económicas, Estadísticas Socio-Demográficas; Informática; el Departamento de Geografía Estadística; y, las Direcciones Regionales Norte, Centro, Sur y Litoral.

Según Oficio No. OSCIDI – 4111 del 2003, la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional comunica, el dictamen favorable de la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Instituto Nacional de estadística y Censos – INEC.

Actualmente las políticas y acciones que se aplican, dan la impresión de que no han permitido en su esencia desarrollar una cultura organizacional



que ayude a generar servicios de calidad para los clientes del INEC, puesto que se aprecia un mayor grado de iniciativa individual lo cual dificulta el logro de objetivos institucionales que solamente son alcanzados cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí, estableciéndose un contrato psicológico que facilita el desenvolvimiento en la Institución, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna H. (1997) define la Cultura organizacional, como "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (p. 105)<sup>3</sup>.

Se puede colegir que cuando una institución no establece las necesidades prioritarias y planifica en base de ellas, no puede desarrollarse en forma competitiva. El comportamiento al interior del INEC, la adaptación y aplicación del desarrollo tecnológico y científico que día a día se va innovando y que influye directamente en la vida y resultados de la organización, será complejo y no viable, lo que generará una mala calidad si no se trabaja en el mejoramiento de la cultura organizacional, de esta Institución.

Se desea conocer a través de esta investigación:

---

<sup>3</sup> SERNA, H (1997) **Gerencia Estratégica**, Santa Fe de Bogotá. Colombia, 3R Editores Ltda.

¿ Cómo influye el modelo de cultura organizacional en la calidad de los servicios públicos que presta el Instituto Nacional de Estadística y Censos a la sociedad?

Este problema, permite determinar como el desarrollo técnico y profesional del personal del Instituto Nacional de Estadística y Censos, puede ser mejorado, mediante el conocimiento de las nuevas corrientes administrativas aparecidas en los últimos años a través de la aplicación de un modelo de cultura organizacional que se adapte a las necesidades de la Institución.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Diseñar y proponer un modelo de cultura organizacional para que sea aplicado en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, que permita que su personal labore de manera armónica y genere servicios de calidad.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la cultura organizacional que poseen los funcionarios del Instituto Nacional de Estadística y Censos en su Administración Central.
2. Determinar el grado de factibilidad en la aplicación de un modelo de cultura organizacional dirigido a los funcionarios del instituto Nacional de Estadística y Censos.

3. Diseñar un modelo de cultura organizacional que se aplicaría en el Instituto Nacional de Estadística y Censos en su Administración Central.

Entender la cultura de la organización es importante en el comportamiento del personal que labora en cada una de las instituciones. “La cultura organizacional consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos e, incluso, las formas de pensar ” (Mintzberg, 1999, p. 184)<sup>4</sup>. Considerando la cita, ésta puede ser aplicada en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, para llegar al mejoramiento del comportamiento de los funcionarios, logrando una mejor adaptación al medio laboral, lo que lógicamente va a repercutir en las relaciones de trabajo de cada una de las unidades administrativas que conforman el INEC, mejorando la calidad de los servicios y facilitando las funciones al personal encargado de su dirección.

Esta Investigación se ha realizado con el propósito de identificar los problemas, y encontrar elementos que pueden coadyuvar al proceso de desarrollo técnico y profesional del personal del INEC con la finalidad de alcanzar un mejoramiento continuo en los servicios de información estadística como resultado de óptimas las relaciones interpersonales.

En conocimiento de que se ha generado nuevo enfoque sobre el comportamiento humano en las organizaciones, se puede determinar que es

---

<sup>4</sup> MINTZBERG, H (1998) **El Proceso Estratégico**, Barcelona España, Editorial Breve

posible aplicar estas corrientes en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, tomando en cuenta que en otros ámbitos organizacionales han dado muy buenos resultados.

Estas acciones desarrolladas por los funcionarios, permiten llegar a resultados con un alto grado de objetividad a fin de brindar confianza y credibilidad en los usuarios generando de esta manera una imagen sólida de la Institución en la sociedad ecuatoriana y en el contexto internacional.

El enfoque que se ha dado a la investigación, pone al descubierto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión en la alta dirección de esta Institución, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal del Instituto Nacional de Estadística y Censos, considerando que la cultura organizacional tiene factores determinantes en la eficiencia y eficacia administrativa y que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción, comprometimiento e involucramiento que tenga éste en la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr una óptima relación entre el personal y lógicamente mejorar las relaciones de trabajo.

Es aspiración general llegar al nivel máximo en las relaciones interpersonales, lo que posibilitaría al Instituto Nacional de Estadística y Censos a contar con un personal fuertemente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la Institución. Todo esto, ayudará a fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal del Instituto

Nacional de Estadística y Censos y por consiguiente se desarrollarán ambientes positivos de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

El beneficiario directo de esta investigación propuesta, será el personal, sujeto esencial dentro de los procesos administrativos en la organización del Instituto Nacional de Estadística Censos y redundará en beneficio de los clientes internos y externos que reciben los servicios de información estadística generados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Todas las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Hace diez años las organizaciones eran en general, consideradas simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero unas y otras tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos involucrados en el conocimiento de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura organizacional desempeña en los miembros de una institución.

#### **Concepto de cultura organizacional**

**Chiavenato** (2002), manifiesta que “... la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los

*miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización". (p. 174)<sup>42</sup>*

Se puede apreciar que la cultura es la manera acostumbrada o usual de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

**Robbins** (1999), manifiesta que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...". (p. 601)<sup>43</sup>

Por lo tanto, la cultura es aquella que abarca todos los aspectos que cada organización considera pertinentes. No existe acción humana que no esté contemplada en la cultura organizacional. Este orden de pensamientos, hace pensar que todos los seres humanos, de una u otra forma son poseedores de cultura.

La cultura permite determinar la forma como se desenvuelve una empresa, en ella se reflejan en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de labor.

La cultura puede ser considerada de dos maneras de acuerdo con **Mintzberg H. (1998)**, objetiva y subjetiva (p. 198)<sup>44</sup>:

---

<sup>42</sup> CHIAVENATO, I (2002) **Administración de Recursos Humanos**, Bogotá Colombia, Ed. Mc Graw Hill. Interamericana S.A,

<sup>43</sup> ROBBINS, S (1999) **Comportamiento Organizacional**, México D.F , Ed. Prentice Hall,

<sup>44</sup> MINTZBERG, H. (1998) **El Proceso Estratégico**, Barcelona España, Editorial Breve



**Cultura objetiva:** Se refiere al historial y época de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

**Cultura subjetiva:** La misma que está dada por:

- Supuestos compartidos: como se piensa aquí.
- Valores compartidos: en que se cree aquí.
- Significados compartidos: como se interpreta las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como se ve a la empresa.

### **Tipos de cultura**

Hellriegel, considera 4 tipos de culturas organizacionales, las referidas a la:

- ❖ Academia
- ❖ Club
- ❖ Equipo de béisbol
- ❖ Fortaleza

#### **Academia:**

- ❖ A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.

#### **Club:**

Constituye un tipo de cultura sólida, en la que priman las siguientes características:

- ❖ Alta lealtad y compromiso
- ❖ La antigüedad es la clave.
- ❖ La edad y la experiencia cuentan.
- ❖ En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.

#### **Equipo de Béisbol:**

Presenta un ambiente adecuado para la creatividad sus miembros, sus principales características son:

- ❖ Innovadores y tomadores de riesgo
- ❖ Diversidad de edad y de experiencias
- ❖ Grandes incentivos por la creatividad y resultados

#### **Fortaleza:**

Orientada generalmente a mantenerse en el tiempo, siendo sus principales características:

- ❖ Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes.
- ❖ Poca seguridad en el puesto.
- ❖ Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

## **Características de la Cultura Organizacional**

Las características de la cultura en las organizaciones, son consideradas por **Davis K(1993)**<sup>45</sup> como las huellas digitales, pues no se repiten, son siempre singulares. Por tanto, organizaciones poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su conjunto, forman la cultura de la organización.

Las filosofías organizacionales presentan diferencias entre sí, lo que hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa, permitiendo un alto grado de relación entre sus miembros, lo cual depende del grado de compromiso que asuma la mayoría.

Las argumentaciones realizadas, son válidas, puesto que a partir de los cimientos las organizaciones edifican sus propias personalidades y sus propios lenguajes. Esto se aprecia en las representaciones que realizan cada uno de sus miembros.

La ayuda que brinda la cultura organizacional, a los individuos, es permitirles interpretar correctamente las peticiones y entender la interacción de éstos. Proporciona una idea de lo que se espera. Brinda una representación completa de las reglas de juego, las cuales le ayudan a obtener poder, una posición social, así como un conjunto de estímulos materiales.

---

<sup>45</sup> DAVIS, Keith (1993) **Comportamiento Humano en el Trabajo**, México, Editorial McGraw Hill

La Cultura organizacional cumple el rol de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Para esta es importante la experiencia de los participantes, así como el de orientar los esfuerzos y las estrategias de la organización.

La cultura organizacional permite que se ilumine y se racionalice el compromiso del individuo con respecto a la organización. Continuamente se están creando las organizaciones, siendo el aporte de sus miembros, la percepción que tienen del mundo y de lo que sucede dentro de la organización.

El estudio realizado, permite determinar que la cultura organizacional, es una prioridad estratégica, como resultado de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Por tanto, se puede afirmar que la cultura organizacional es el resultado de ciertas características de la personalidad, como son: principios éticos y morales, así como los valores.

Es así, que la cultura organizacional constituye un conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización, lo cual le facilita su influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

Las principales características que presenta la cultura organizacional, se resumen en las siguientes:

- ❖ Las costumbres, las tradiciones y el modo de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se debe en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Así, la primera fuente de la cultura de la empresa son sus fundadores
- ❖ Tres aspectos son importantes en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización.
- ❖ La cultura se trasmite a los empleados de varias formas: Por ejemplo, las normas que rigen los valores, las metas, los estilos de gerencia.
- ❖ No existe una cultura que sea relevante para todas las organizaciones.
- ❖ La organización con éxito es capaz de adaptar su cultura a su entorno
- ❖ Todas las unidades organizacionales contendrán elementos de más de una cultura, pero una de las siguientes dominará: poder, funciones, tarea y personal
- ❖ Para las culturas organizacionales como sistemas de ideas, tenemos cuatro escuelas: cognoscitivas, estructuralistas, de equivalencia mutua y simbólica
- ❖ Una organización tiene tres componentes ligados: Un sistema socioestructural; Un sistema cultural; Empleados y particulares.

- ❖ Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos
- ❖ Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención del detalle.
- ❖ Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- ❖ Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- ❖ Orientación al equipo. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- ❖ Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- ❖ Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

## Funciones de la Cultura Organizacional

Para **Robbins, S (1999)**<sup>46</sup> la cultura desempeña varias funciones al interior de la organización, siendo las siguientes:

- ❖ Tiene un papel de definición de fronteras, lo cual le permite diferenciar a las organizaciones unas de otras, para lo cual identifica los componentes que tienen cada una de éstas a su interior y que les hace exclusivas..
- ❖ Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, que permite al personal identificarse con ciertos símbolos, tradiciones, costumbres, etc., haciendo a la organización atractiva.
- ❖ La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, en razón de que se imponen los objetivos de orden superior.
- ❖ Incrementa la estabilidad del sistema social, en virtud de que se conjugan los intereses individuales en beneficio de alcanzar los de la organización, dando como resultado un mejor comportamiento de las personas por los estímulos que reciben.
- ❖ La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que se deben hacer y

---

<sup>46</sup> ROBBINS, S (1999) Comportamiento Organizacional, México D.F , Ed. Prentice Hall

decir los empleados, lo cual redundará en la calidad de las comunicaciones e interrelaciones de las personas y lograr un buen ambiente de trabajo que facilite la consecución de los objetivos de la organización en las mejores condiciones.

- ❖ La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamiento de los empleados, permitiendo el entendimiento y el desarrollo de las mejores relaciones interpersonales en la organización, lo cual facilita el trabajo y coadyuva al lograr resultados eficaces(P.601)<sup>47</sup>.

Los aspectos citados determinan que la cultura organizacional es un elemento importante que está interrelacionado con el comportamiento personal, lo cual permite definir la conducta de éste en el cumplimiento de sus funciones, al haberse identificado con ciertos comportamientos que se aprenden y que se transmiten entre los miembros de una organización.

## Concepto de Organización

Para **Koontz & O'Donnell (1985)** "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" (p. 252)<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> ROBBINS, S (1999) Comportamiento Organizacional, México D.F , Ed. Prentice Hall.

<sup>48</sup> KOONLZ O', Donnell (1985) Administración, México, Ed. Mc.Graw Hill



Según **Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)** “La organización consiste en crear el diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa”. ( p. 23)<sup>49</sup>

**Robbins** (1999), manifiesta que: "La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas". (p. 2)<sup>50</sup>

*Según **Gómez** (2001), “La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan”. ( p 196)<sup>51</sup>*

De los aportes de los diferentes autores sobre lo que es la organización, se colige que ésta debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados, con lo cual se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades, con lo que se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

---

<sup>49</sup> HELLRIEGEL, Don (1999) **Comportamiento Organizacional**, México, International Thomson Editores

<sup>50</sup> ROBBINS, S (1999) **Comportamiento Organizacional**, México D.F , Ed. Prentice Hall

<sup>51</sup> GOMEZ, G (2001) **Dirigir es Educar**, España, Ed. Mc Graw Hill

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, el mismo que establece disposiciones y correlaciones de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos previstos. Por lo mismo, todas las actividades y recursos de la empresa, deben ser coordinados racionalmente a fin de facilitar el trabajo y obtener eficiencia, así como responder a la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones que ayuden a promover la especialización, estableciendo niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa tomando en cuenta los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Es importante indicar que el futuro traerá nuevas formas de competir. En ese contexto, triunfarán las organizaciones que dominen esas nuevas maneras de competir y además superen todas las barreras normales de la organización haciendo las cosas de una manera diferente. Michael **Hammer (1999)**, dice al respecto, “En un entorno de cambio, no es necesaria una estructura organizacional muy rígida. Se necesita una estructura que nos permita adaptarnos”. (p. 9)<sup>52</sup>

Además, **Gibson** (1999) manifiesta que,

*“Los ganadores del siglo XXI serán los que puedan transformar sus organizaciones en algo que se parezca a un 4x4: un vehículo todo terreno con tracción en las cuatro ruedas, que sea fuerte, ligero y altamente maniobrable”. (p. 10)<sup>53</sup>*

---

<sup>52</sup> HAMMER, M., ( 1999.) Repensando el Futuro, España, Editorial Norma

<sup>53</sup> Ibídem.

Para adentrarse en esa tierra incógnita, se toma en cuenta un vehículo organizacional totalmente nuevo que tenga poco o ningún parecido con el gran “coche lujoso” del pasado.

Un vehículo que pueda moverse y cambiar de dirección rápidamente en un terreno poco seguro, que pueda reaccionar con la naturaleza cambiante del entorno empresarial, la naturaleza cambiante de la competitividad y las necesidades cambiantes del cliente.

En este contexto, la organización es considerada como un proceso gerencial permanente, en el que las estrategias y el entorno organizacional pueden ser modificados, para que la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización estén siempre al nivel que los gerentes aspiran.

Los gerentes consideran cuatro pasos básicos para tomar decisiones, para organizar una empresa nueva, cambiar y mejorar una organización existente o también puede cambiar radicalmente el patrón de las relaciones; estos pasos son:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto es como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Detallar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.

- Determinar mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

### **División del trabajo.**

Es difícil que una persona que tenga la suficiente capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que tienen lugar en las organizaciones, pues la mayor parte de éstas son complejas. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se estén de acuerdo a sus talentos o intereses.

Uno de los beneficios que se puede atribuir a la especialización del trabajo es el desarrollo de las artes, las ciencias y la educación, dando a la humanidad los recursos para crear una civilización con características propias a cada época de su historia. La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal.

## **Departamentalización.**

Los gerentes, con el objeto de realizar un control en las relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se ha dividido el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchos departamentos en las organizaciones y variedades de trabajos en las mismas; los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

## **Jerarquía.**

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y determinando el área a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican diversos niveles de menor jerarquía de la organización. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:

En primer término, el control puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un área demasiado amplia podría significar que los gerentes amplíen su radio de acción demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando esto ocurre, los gerentes se ven presionados a ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación; existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, en un área demasiado pequeña se vuelve ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el área puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo que es una desventaja en un ambiente que cambia

con rapidez. Por otra parte, las áreas grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

Escoger un tipo de área requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Además hay que tomar en cuenta otro asunto, que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

## **Coordinación**

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de los departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficiencia y eficacia. Sin coordinación, los funcionarios y/o empleados perderían de vista sus roles dentro de la organización y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las desarrollan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar de ellas, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede

efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos requieren un mayor nivel de coordinación.

## Tipos de Organización

El autor de la presente investigación, considera que existen diferentes tipos organizaciones, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en cada una de ellas dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción e inclusive del autor.

La función de la organización no es el control vertical de arriba hacia abajo; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador y el equipo deben definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Es necesario tomar en cuenta toda la estructura de la compañía, y pensar que la organización es una parte de esa estructura.

Según **Sallenave** (1997), la estructura de una compañía puede dividirse de acuerdo a dos aspectos: “la estructura formal o esquema organizacional y la informal o estructura social” (p. 26)<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Sallenave, J.(1997) **La Gerencia Integral**, España, Grupo Editorial Norma



Son parte de la estructura formal los siguientes aspectos:

- La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a qué tipo de información? ¿Quién decide sobre qué?
- El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

En cambio la estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que componen la organización, y sus comportamientos, lo cual incluye:

- Las relaciones de poder (formal e informal).
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.

La organización formal es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel; es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos; en otros términos, es la organización formalmente creada y oficializada.

La organización informal es aquella que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización

formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal, pero que existen en la organización; se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas ubicadas en ciertas posiciones de la organización formal; surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, son funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Se llega a determinar que la estructura formal existe y procede de un diseño organizacional, en cambio la estructura informal aparece en la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura y sus interrelaciones.

## **Sistemas de Organización**

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo de la naturaleza y magnitud de la empresa, de los recursos que posee, de sus objetivos y del volumen de producción.

Para el siguiente trabajo se ha tomado en cuenta las siguientes: organización lineal o militar, funcional o de Taylor, lineo funcional, staff, por comités y matricial.

### **Organización lineal o militar.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez se reportarán a él como jefe.

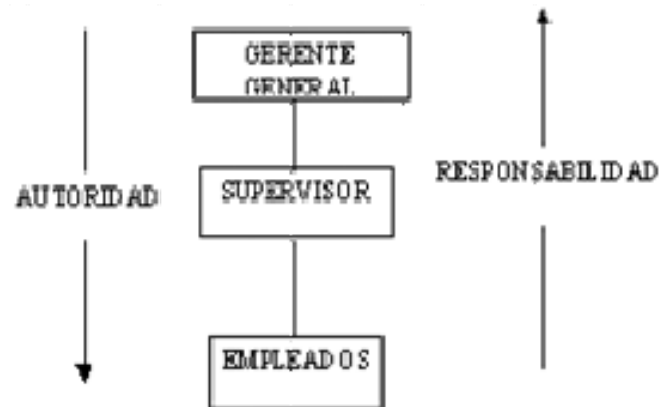
#### Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

#### Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente a las operativas.

### **Organización lineal o militar**



### **Organización funcional o de Taylor**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones; pero las que desarrollen sean con un grado alto de especialización.

Ventajas:

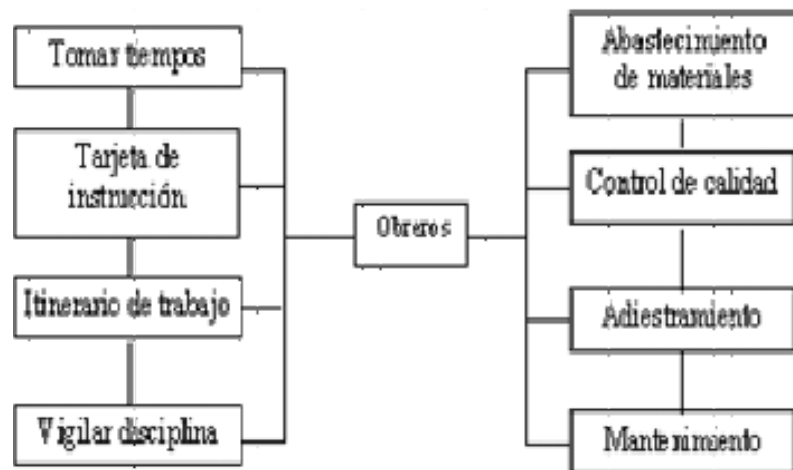
1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no accidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La difusa definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

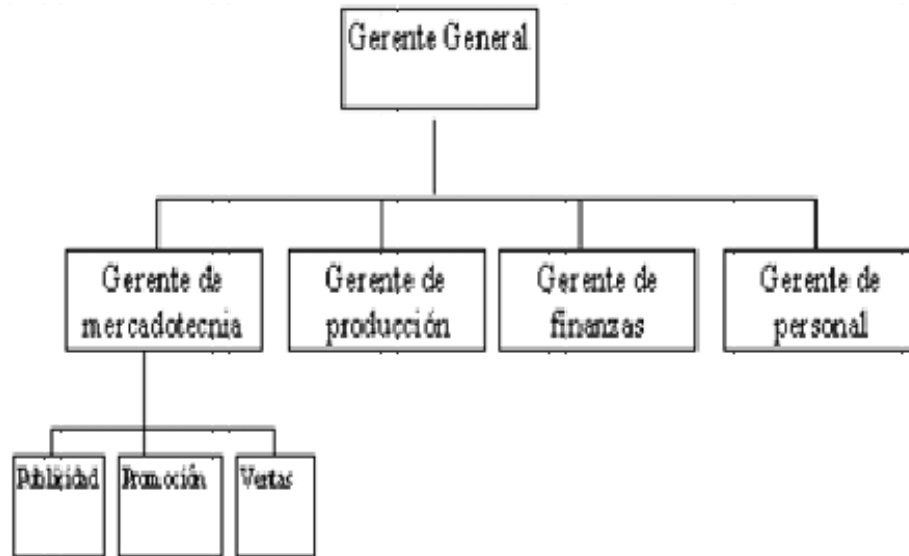
### Organización funcional o de Taylor



### **Organización líneo - funcional**

En esta organización se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

### Organización línea – funcional



#### Ventajas:

1. Mayor especialización y facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, obteniéndose la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no accidental, lo cual permite claridad y sencillez
4. Útil en pequeñas y grandes empresas.

5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización, contribuyendo inclusive a mantener la disciplina.

Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes siendo rígida e inflexible.
2. Existe confusión y conflictos al depender de hombres claves, así como cuando se viola el principio de la unidad de mando.
3. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente a las operativas.

## **Organización staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

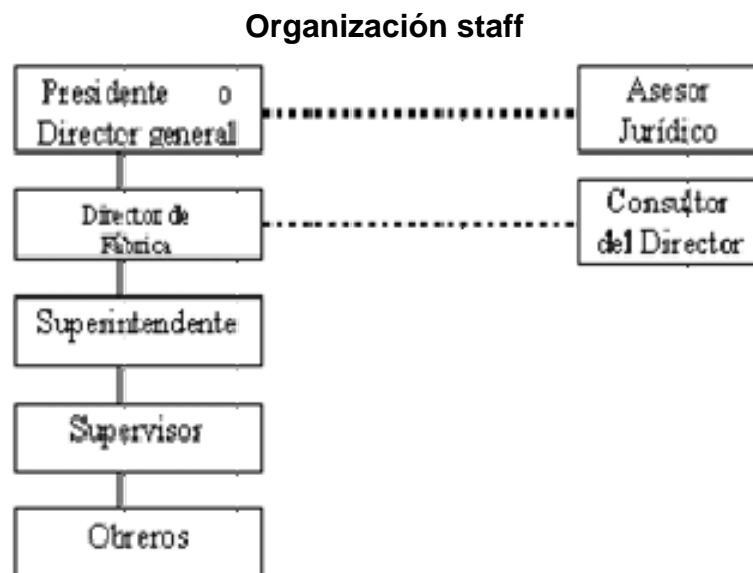
1. Logra que los conocimientos de expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.



2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda la organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar el control de las funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de las recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



## Organización por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar decisiones en conjunto.

Se consideran los siguientes comités:

- a) **Directivo**; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) **Ejecutivo**; Es nombrado por el comité directivo para que ejecuten las decisiones que ellos toman.
- c) **Vigilancia**; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.
- d) **Consultivo**; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

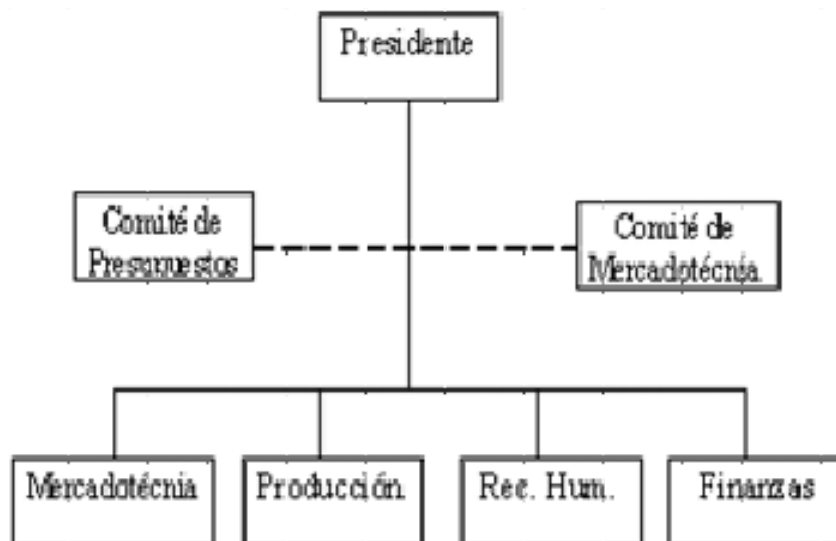
1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, sin que recaiga sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.

4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son largas y tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para no hacerse responsables de sus propias actuaciones.

### Organización por comités



## **Organización matricial**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

### Ventajas:

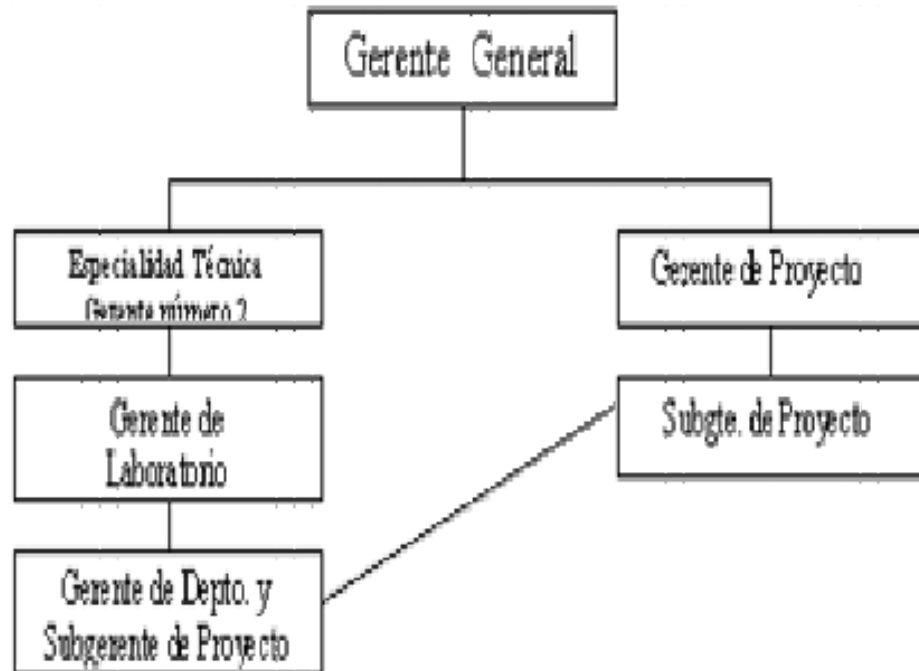
1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

### Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.

3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdida de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

### Organización matricial



### Como Desarrollar una Cultura Organizacional

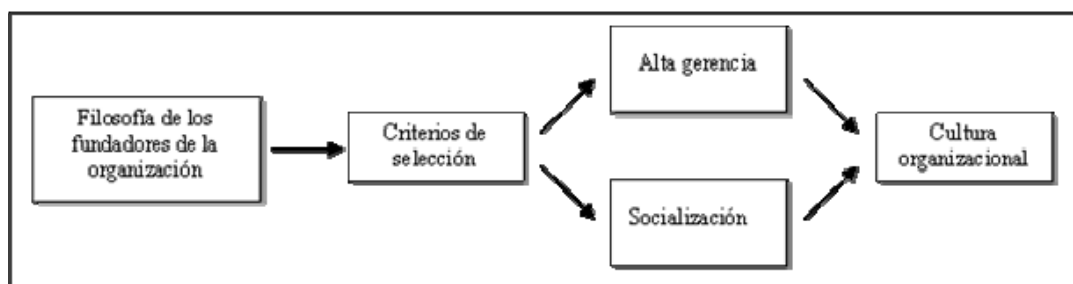
**Robbins (1999)**, manifiesta que “la cultura original de una organización se deriva de la filosofía del fundador. Esto, a su vez influye fuertemente el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. La forma en que se socializará a los empleados depende tanto del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los de los procesos de selección de la organización, como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización” (p. 609<sup>55</sup>).

<sup>55</sup>

ROBBINS, S (1999) Comportamiento Organizacional, México D.F , Ed.

De lo expresado se desprende que en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, su cultura organizacional puede ser el resultado del aporte que a su tiempo han dejado como legado las diferentes generaciones de directivos y funcionarios que han pasado por esta Institución.

En la siguiente figura, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales según **Robbins (1999)**.



La cultura organizacional se presenta al interior de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo a partir del inicio de sus actividades.

Cuando se habla de filosofía de trabajo, también se está haciendo referencia a la cultura organizacional o a la forma de actuación y desempeño laboral que las empresas imponen al interior de su organización.

Función importante de la gerencia de recursos humanos ha sido el de mantenerse como el organismo motivador y encargado de que el personal

que labora al interior de la de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas en beneficio de ella.

Una vez que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, debe seleccionar un representante o líder en cada área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos.

## IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los autores que han sido citados en este trabajo, coinciden que existe una relación entre la estructura y la cultura y que en la organización estos dos conceptos se retroalimentan.

***Hellriegel (2000)**, manifiesta que “la eficacia y éxito de una organización no se determinan solo por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes. Tampoco se mide únicamente por cuán bien trabajan los grupos y los equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupos son determinantes para el éxito organizacional” ( p. 544)<sup>56</sup>.*

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

---

<sup>56</sup> HELLRIEGEL, Don (1999) Comportamiento Organizacional, México, International Thomson Editores



La cultura es el factor educativo y cohesionador por excelencia en una empresa, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar en donde aprende y comparte y sirve objetiva y simbólicamente para hacer a una organización diferente de otra.

Siendo la cultura un factor educativo y cohesionador, el dueño, director o gerente de una empresa no puede solo, desarrollar estrategias, pues requiere del apoyo, los conocimientos y la energía del grupo humano que lo acompaña ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, capacitación y educación continua de la organización, es un conjunto de creencias y valores, estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

## Valores Organizacionales

Los valores en el campo empresarial, indudablemente son promovidos por la Alta Dirección, siendo ésta la responsable por la buena marcha de la organización.

**Deal y Kennedy ( 1985)**, manifiestan que “los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización”<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> DEAL, T. Y KENNEDY, A (1985) Cultura Corporativa, México, Fondo Educativo Interamericano

Los valores organizacionales según **Robbins (1999)**, “son los que inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas”<sup>58</sup>.

**Denison (1991)**, señala que “los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas (p. 215)”<sup>59</sup>.

Por lo tanto, los planteamientos descritos conducen a pensar que toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener claros y sistematizados los valores y las ideas que constituyen la base del comportamiento de la empresa que están explícitos en la voluntad de sus fundadores, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros y que se tomen en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

## **Importancia de los Valores**

---

<sup>58</sup> ROBBINS, S. (1999) **Comportamiento Organizacional**, México D.F., Ed. Prentice Hall

<sup>59</sup> DENISON, D. (1991) **Cultura Corporativa**, Santafé de Bogotá, Editorial Legis

De los valores depende que se lleve una vida grata, alegre, en armonía con nosotros mismos y con los diferentes miembros y niveles de la organización; una vida que valga la pena ser vivida y en la que se puedan desarrollar plenamente como personas y trabajadores.

***Denison ( 1991), señala que “la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización creando un sentido de identidad del personal con la organización”(219)<sup>60</sup>.***

Por lo tanto, la importancia de los valores está en que deben ser formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social; deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

## CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

### Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, con el objetivo de alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

---

<sup>60</sup> Ibídem.

Las personas que asisten al trabajo, llevan consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismos, quién son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otros aspectos. Estos elementos son los que están asociados al clima organizacional. Con el fin de entender la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presenta a continuación un conjunto de definiciones de varios autores que ayudarán a tener una mejor concepción de lo que es el clima organizacional.

**Brow y Moberg (1990)**, manifiestan que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como perciben los miembros de esta”<sup>61</sup>.

Para **Hall (1996)**, el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”<sup>62</sup>.

Según los autores:

***Litwin y Stinger (1978)***, el “*Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en*

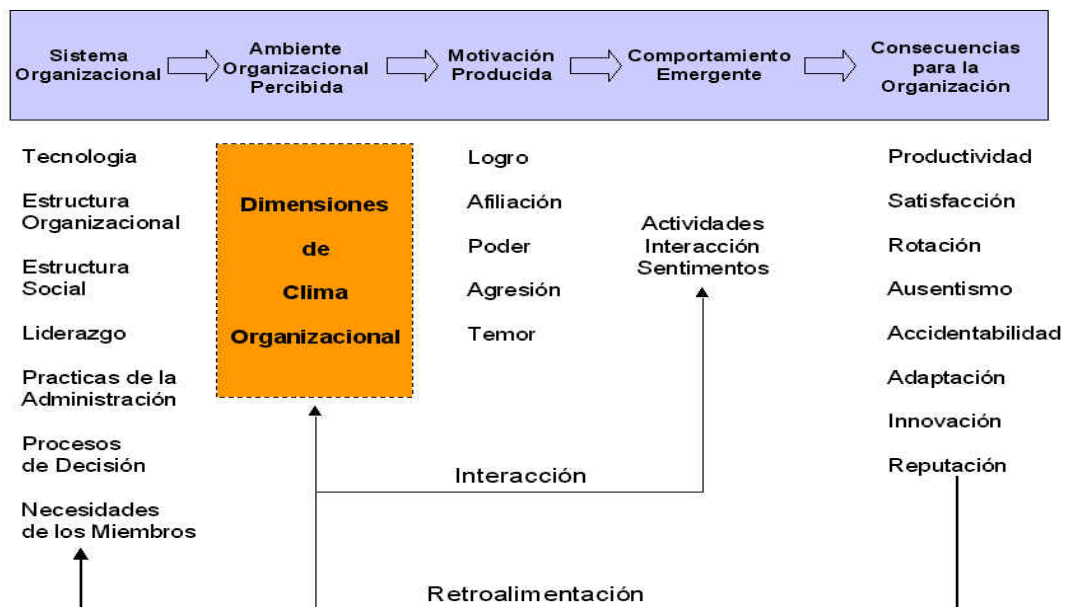
---

<sup>61</sup> BROWN, J. Y MOBERG, A. (1990) La Psicología Social en la industria, México DF, Fondo de Cultura Económica

<sup>62</sup> HALL, R. (1996) Organizaciones: Estructuras y Procesos, España, Ediciones Prentice Hall

*un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*<sup>63</sup>.

Tomando en cuenta la definición de **Litwin y Stinger (1978)**, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



### Esquema de Litwin y Stinger

Bajo esta concepción el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

<sup>63</sup> **LITWIN, G. y STINGER, H. (1978), Organizational Climate, EE.UU, Ed. Simon & Schuster**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de resultados para una gran variedad de resultados para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por tanto, se puede manifestar que las personas reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, esto es, el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, entre otros.

El resultado de las concordancias o discrepancias que se presenten en la vida diaria, dan como resultado el clima imperante en la organización, y de acuerdo con él, el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo.

Cuando el clima organizacional es estable, constituye una inversión a largo plazo. Bajo este criterio directivos de las organizaciones deben considerar que el clima organizacional forma parte del activo de la empresa y como tal se debe valorarlo y prestarle la debida atención. Si la organización mantiene una disciplina muy rígida, el clima organizacional se presenta negativo sólo obtendrá logros a corto plazo, y estará condicionada su supervivencia en el largo plazo.

## **Tipos de Clima Organizacional**

A fin de estudiar los tipos de clima organizacional, es necesario referirse a la Teoría del Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999), la cual manifiesta que el comportamiento adquirido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las

condiciones organizacionales que los mismos perciben, lo que permite afirmar que la reacción estará determinada por la percepción que tenga la persona sobre su ambiente de trabajo.

De acuerdo a esta teoría, Likert (1967)<sup>64</sup>, define tres tipos de variables que permiten apreciar las características propias de una organización las mismas que influyen en la percepción individual del clima:

1. Variables causales: identificadas como variables independientes, y son aquellas que señalan el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Se consideran variables causales a la estructura organizativa a la administrativa, a las decisiones, actitudes y competencia.
2. Variables Intermedias: las cuales permiten medir el estado interno de la empresa, manifestado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables que son de gran importancia puesto que constituyen los procesos organizacionales de la Organización.
3. Variables finales: que aparecen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, siendo su papel el de establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Es la interacción de variables descritas lo que genera dos grandes tipos de clima organizacionales, constituidos de la siguiente manera

1. Clima Organizacional de tipo autoritario.

---

<sup>64</sup> Likert, R. (1967) La organización Humana, EE.UU., Ed. Mc. Graw Hill

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima Organizacional de tipo Participativo.

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Organizacional Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, en forma vertical.

El sistema II Autoritario Paternalista. Es lo contrario del anterior, por tanto existe mucha confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima Organizacional Participativo, Sistema III, Consultivo. Favorece a los resultados de la organización, caracterizándose por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a tal punto que les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes lo cual ayuda a la



delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, se caracteriza porque existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica de cada uno de sus miembros.

Se considera que los sistemas I y II corresponden a un clima organizacional cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable y negativo.

Por otro lado los Sistemas III y IV corresponden a un clima organizacional abierto con una estructura flexible creando un clima favorable y positivo dentro de la organización.

El autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual y realizar una comparación con el clima organizacional ideal.

Likert elaboró su cuestionario considerando aspectos como:

- a. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- f. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El estilo operacional es lo que Likert busca conocer a través del instrumento desarrollado, tomando en cuenta las dimensiones que fueron descritas.

El instrumento utiliza cierta metodología en la cual se presenta a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se refleja la opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas I, II, III, IV que a continuación se explican brevemente:

- Sistema I (Explotador – Autoritario) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de MacGregor y su liderazgo directivo.
- Sistema II (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).
- Sistema III (Consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema IV (Participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de MacGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida que determina:

1. El ambiente que existe en cada categoría;
2. El que debe prevalecer;
3. Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

- El Clima organizacional se orienta a las características del medio ambiente de la Organización en el que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, y otros. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un mejoramiento del Clima Organizacional de la Institución, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad del personal y llega a ser considerado negativo y obstaculizador.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima organizacional, junto con las estructuras y características de la organización y de los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **Escalas del Clima Organizacional**

Las organizaciones pueden tener diversas escalas en relación con el clima organizacional, de tal manera que éste se vea afectado o beneficiado por los factores internos y externos.

Para los autores **Litwin y Stringer (1978)**<sup>65</sup>, las escalas del clima organizacional son las siguientes:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

---

<sup>65</sup> **LITWIN, G. y STINGER, H. (1978), Organizational Climate, EE.UU, Ed. Simon & Schuster**

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares de eficiencia y eficacia que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento en que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las características aquí descritas, permiten indicar que el Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Ante esta realidad muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

## **El cambio Organizacional**



El tercer milenio trae desafíos e incógnitas que determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

**Stewart (1992)**, manifiesta que “es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva”<sup>66</sup>

Para **Morales (1993)**,

*“las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios”<sup>67</sup>.*

Los cambios que están ocurriendo en nuestros días exigen revitalizar y reconstruir las organizaciones, éstas deben ser adaptativas y los cambios

---

<sup>66</sup> STEWART, J. (1992) **Gerencia para el Cambio**, Santfé de Bogota, Editorial Legis

<sup>67</sup> MORALES, (1993) **La Macro Gerencia Empresarial**, Bogotá Colombia, Editorial Legis

organizacionales deben ser planeados para lograr los fines propuestos de manera efectiva.

## **Fuerzas para el Cambio**

**Abrevanel (1992)**, manifiesta que:

*“para que los cambios puedan tener lugar debe existir algún tipo de necesidad motivacional para que los mismos se produzcan; esta necesidad se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en internas y externas”<sup>68</sup>.*

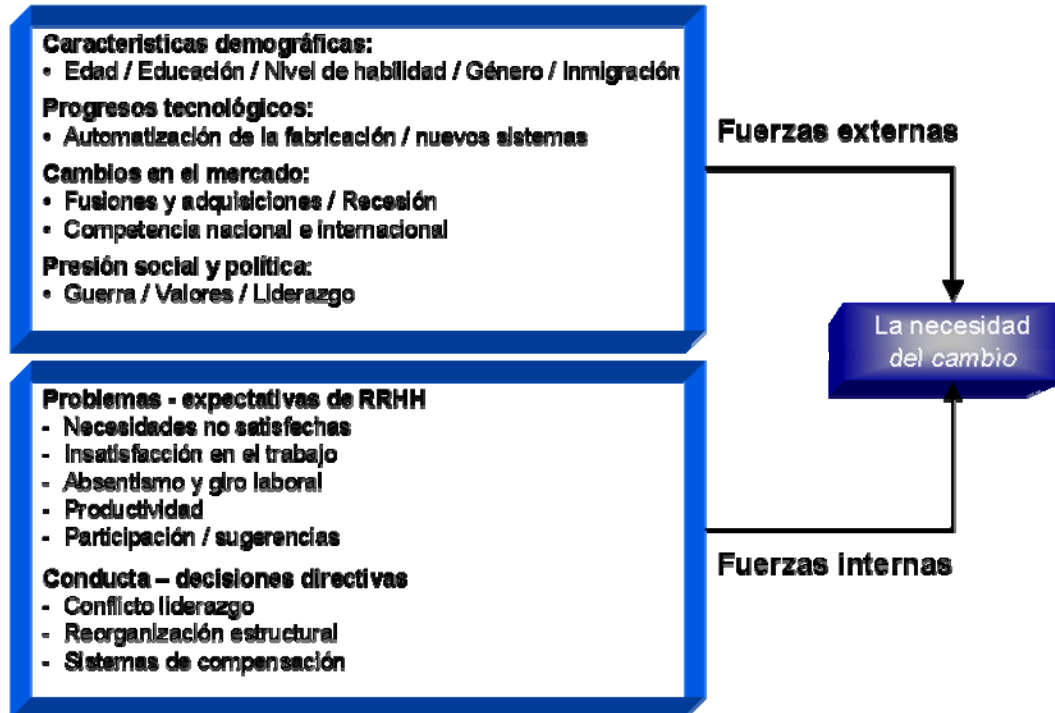
- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

El siguiente gráfico permite una mejor comprensión de las ideas anteriormente expuestas:

---

<sup>68</sup> ABRAVANEL, J. (1992) Cultura Organizacional, Colombia, Editorial Legis

## FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS



### Fuerzas del Cambio

Los sucesivos cambios en la estructura organizacional y en el comportamiento empresarial han constituido un factor importante para las empresas con el propósito de ser cada día mejores. En la década de los 70 los japoneses pusieron todo su empeño en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, adoptando técnicas como el just in time, ( justo a tiempo) células de producción entre otras. En la siguiente década, de los 80, se dedicaron a la revolución de la calidad tomando en cuenta los conceptos de Deming y Juran. En las tres últimas décadas han dirigido sus esfuerzos en la denominada era post just in time, ( posterior a la justo a tiempo) mediante la cual se acelera al máximo el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos, de incorporación de nuevas tecnologías y de flexibilización y aceleración de la producción, de tal manera que se redujera

permanentemente el tiempo requerido para entregar nuevos productos al mercado.

En estos esfuerzos de mejoramiento empresarial, el aprendizaje juega un papel importante, puesto que conlleva a su vez cambios conductuales en las personas; que al ser positivos y tener un carácter de permanencia, serán de gran beneficio para las organizaciones en su afán de alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz.

## **Punto de Partida para el Cambio**

Consiste en una oportunidad que se desea aprovechar o en la reacción o anticipación a una amenaza o problema que ha sido detectado, y puede provenir tanto del interior como del exterior de la organización. No obstante, lo más probable es que alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder constituyan las fuentes de los cambios estructurales.

Según **Robbins (1999)**:

*“las organizaciones exitosas son aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán que ser veloces, capaces de desarrollar nuevos productos rápidamente y sacarlos al mercado de igual manera. Se apoyarán en corridas cortas y ciclos cortos de producción y una corriente continua de nuevos productos” ( p. 627)<sup>69</sup>.*

---

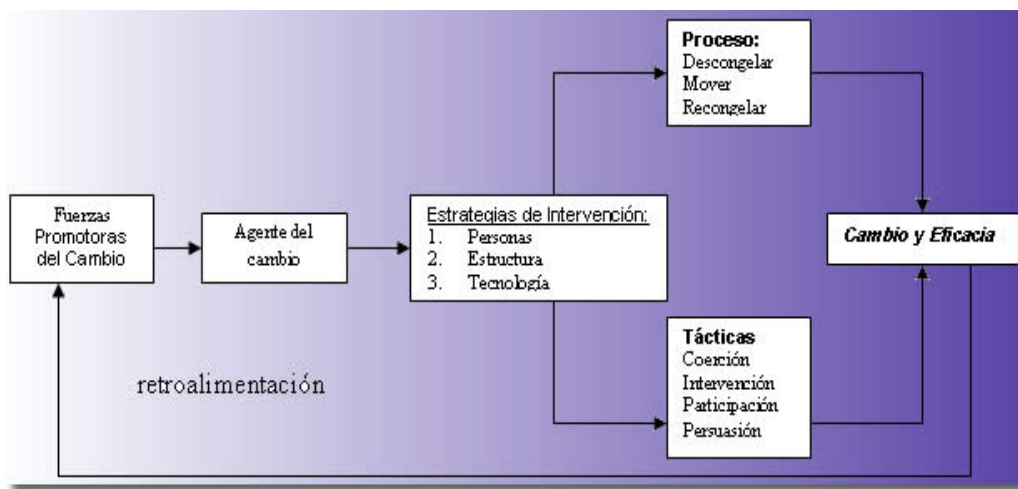
<sup>69</sup> ROBBINS, S (1999) Comportamiento Organizacional, México D.F , Ed. Prentice Hall

En relación con lo expresado por este autor, el INEC debe cambiar el comportamiento organizacional a fin de llegar a ser una organización exitosa.

## El Proceso de Cambio

Un proceso de cambio debe incluir todo un conjunto de actividades sistematizadas que permitan a la organización alcanzar nuevas formas de desempeño laboral, nuevas actitudes, nuevas ideas para la organización sea diferente y pueda proyectarse con mayor fortaleza frente a las exigencias de la sociedad globalizada.

Según **Robbins (1990)**, el proceso de cambio tiene la siguiente estructura:



## Proceso de cambio de Robbins

Analizando el esquema se puede indicar lo siguiente:

**Las fuerzas promotoras del cambio.** Son generalmente las que incentivan el cambio, ya sea para aprovechar una oportunidad o a su vez, anticiparse a una amenaza o problema que ha sido detectado, y pueden provenir tanto del interior como del exterior de la organización.

**Los agentes del cambio organizativo.** Son las personas que tienen una posición elevada en la organización. Los directivos que son los llamados a realizar ciertos cambios no solo con el fin de demostrar que no son unos simples “controladores” de la organización, sino que se puede mejorar la organización con nuevas alternativas pero como solo es a nivel superior se obtienen resultados limitados de este proceso.

**Las estrategias de intervención.** Son las que adopta el agente del cambio y deben ser las mejores para realizar los cambios en la organización. Al respecto se tienen tres alternativas: modificar el comportamiento de las personas, la estructura organizativa o la tecnología utilizada en la organización.

Cuando se modifica el comportamiento de las personas, las acciones que se llevan a cabo permiten cambiar los valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados.

Al realizar las modificaciones en la estructura organizativa se tiene en cuenta: cambios en la cadena de mando, adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentalización o divisiones, alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, en el grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor, entre otras

Cuando se orienta el cambio a la tecnología, se tiene en cuenta las modificaciones o cambio de los equipos que utilizan los empleados, en la manera de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo.

**Las resistencias al cambio.** Se originan una vez que se ha conocido que se va a realizar cambios en la organización y luego al inicio a su implementación.

Para evitar esta situación hay que tomar en cuenta dos aspectos: las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en la implementación.

Para que el proceso de cambio sea un éxito es preciso “descongelar” primero la situación actual, “moverse” luego hacia la nueva situación y finalmente “recongelar” el cambio para hacerlo permanente.

En la etapa de “descongelación” se emprenden acciones que permitan superar las resistencias de las personas y los grupos que dificultan el abandono de dicho equilibrio, para lo cual es necesario reforzar las fuerzas que favorecen el

desplazamiento, debilitar las fuerzas que lo dificultan, o haciendo las dos cosas al mismo tiempo.

Mover a la organización hasta la nueva situación deseada requiere de actividades como: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados de la manera más atrayente posible; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a realizar el cambio; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas; finalmente, desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Una vez realizado el cambio, la nueva situación requiere ser “recongelada” para que pueda perdurar, es decir, necesita ganar en estabilidad, para lo cual es importante se llegue a tener un entendimiento entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio.

**Las tácticas para implementar el cambio.** Deben ser decididas por el agente promotor, lo cual supone decidir el nivel de implicación del personal afectado. Al respecto se han identificado cuatro posibles formas de proceder:

1. Táctica de coerción: La dirección toma la decisión de implementar el cambio de manera unilateral y lo hace evitando cualquier tipo de participación.



2. Táctica de intervención: El agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera como va a ser implementado, y trata de "vender" al personal el proyecto de cambio, las razones que lo justifican, con la intención de convencer al personal para que lo acepte.
3. Táctica de participación: El agente establece la necesidad del cambio, solicita la participación de los empleados involucrados en el mismo y descarga en ellos la forma de su implementación.
4. Táctica de persuasión: El agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio y decide hacer conocer a los funcionarios y conseguir de ellos la aceptación del cambio a realizarse.

Este modelo presenta al final la materialización de un cambio que ejerce un gran impacto sobre el grado de eficacia de la organización, siendo dinámico y refleja que el cambio es continuo y que es preciso establecer flujos de retroalimentación que permitan su permanencia, para así efectuar nuevos cambios cuando se crea necesarios.

## **El cambio organizacional para mejorar la calidad**

En el presente milenio, el administrador debe tener habilidades especiales para llevar a cabo un cambio en la organización de manera que estos se den en su beneficio y no en su contra de la institución. Esto conlleva

a que se dirija el proceso de cambio estructural y cultural de la organización de manera horizontal, tomando en cuenta que se debe hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente pero con el apoyo de los funcionarios convirtiendo a la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva, una organización que permita producir bienes y servicios de calidad.

## TECNOLOGÍA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, esta situación influye de manera importante sobre las características de cada organización. Esta situación conlleva que las organizaciones dependan de un tipo de tecnología para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

### Concepto de Tecnología

Según el autor **Robbins (1999)**, la tecnología “se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos” (p. 499)<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Ibídem

**Schroeder (1992)**, manifiesta que “la tecnología es el grupo de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipo, que se utilizan para producir bienes y servicios (p. 197)<sup>71</sup>.

Bajo estas conceptualizaciones, la tecnología toma en cuenta no solo a la selección de equipo, sino que considera también la selección de métodos y procedimientos, técnicas y estrategias; las mismas que influyen profundamente en cualquier tipo de actividad humana, y en todos los campos de actuación. El hombre moderno utiliza en su comportamiento cotidiano y casi sin percibirlo una inmensa avalancha de contribuciones de la tecnología: el automóvil, el reloj, el teléfono, las comunicaciones, etc. A pesar de que exista conocimiento este no puede ser considerado como conocimiento tecnológico, la tecnología es un tipo determinado de conocimiento que es utilizado para transformar elementos materiales –materias primas, componentes, etc. –o simbólicos –datos, información, etc.-en bienes o servicios, modificando su naturaleza o sus características.

La Innovación es un nuevo subconjunto dentro del concepto más amplio del cambio. El cambio innovador implica una ruptura radical con el pasado y la construcción de una mayor resistencia organizativa. **Damanpour (1987)**, sostiene que “Aunque al hablar de innovación es muy frecuente pensar en avances tecnológicos, la innovación puede ser de dos clases: tecnológica y administrativa”<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> CAPECCHI, G. Tecnología, [WWW.tecnologiacambwww](http://WWW.tecnologiacambwww).

<sup>72</sup> Ibídem.

La primera implica el empleo de nuevas herramientas, técnica, ingenios o sistemas para obtener cambios en los productos o servicios o en la manera de producirlos o prestarlos. La innovación administrativa consiste en la implementación de cambios en la estructura organizativa o en la de los procesos de gestión.

El primer condicionante de la capacidad innovadora de una empresa es su estrategia. Una estrategia de liderazgo tenderá a fomentar la innovación; en cambio que una estrategia de seguidor o reactiva tenderá a desanimar o bloquear la innovación.

### **Selección de tecnología**

La tecnología ha tenido una influencia muy fuerte tanto en el ser humano, como en las empresas, constituyéndose en un factor dominante dentro de sus actividades, ya que ha llegado a determinar el curso de desarrollo de la sociedad sin que se pueda evitar su presencia.

Tomando en cuenta esta situación, la selección de tecnología es una decisión muy compleja que involucra no sólo a los cálculos a valor presente, sino las consideraciones estratégicas y los impactos sociales futuros, por lo que se hace necesario tomar en consideración las consecuencias conjuntas, tanto sociales como técnicas de la selección de tecnologías que optimicen tanto las variables sociales como las técnicas.

## **Características**

Las principales características de la tecnología son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

- Cuando la especialización aumenta se produce como consecuencia del aumento de la tecnología.
- La tecnología, generalmente, busca elevar los requerimientos, habilidades e intelectualidad por lo que es necesario integrar más profesionales, científicos y trabajadores especializados tecnológicamente.
- Un nivel más alto de habilidad, tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo es lo que requiere la tecnología.
- La tecnología permite una diversificación de empleos.

## **Importancia de la tecnología en las organizaciones**

La importancia de la tecnología en las organizaciones es que se la considera como la base fundamental de su desarrollo. Pero hay que considerar que ésta varía de una organización a otra, en razón de los recursos económicos y financieros que cada una disponga.

La tecnología es de gran importancia, tanto para la organización como para el ser humano, ya que tiene la propiedad de determinar la naturaleza de

la estructura y su comportamiento. No hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones. La tecnología, ha contribuido a que las organizaciones alcancen eficiencia en las actividades que realizan.

La tecnología, ha incidido en la creación de incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia.

Los beneficios al haber escogido una tecnología apropiada, se traduce en los altos niveles de productividad, mejor nivel de vida, mayor disposición de tiempo libre y una variedad de productos, pero sobre todo la mayor influencia está en el modo en que se diseñan, se producen y se hacen las cosas en las organizaciones.

## **La tecnología y la calidad**

Las organizaciones permanentemente deben observar su entorno, a fin de ir ajustando su desenvolvimiento al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global. El mantenerse en el mercado requerirá de la disposición que demuestren para crecer y crecer, lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque la empresa sea líder y tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, se debe incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir tecnología de punta para agilizar la

información que beneficie la toma de decisiones, así como el lograr calidad en la producción de bienes y servicios.

El avance de la tecnología conduce al desarrollo de una sociedad de conocimiento. Es aquella en el uso del conocimiento y la información domina el trabajo y emplea la mayor proporción de la fuerza laboral. La característica distintiva de una sociedad del conocimiento es que pone mayor énfasis en el trabajo intelectual más que en el manual; en la mente más que en las manos. Las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional, considerando que la calidad se origina en la tecnología.

## **Desarrollo organizacional**

**Robbins (1999)**, manifiesta que:

*“el desarrollo organizacional “es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado ” ( p. 642<sup>73</sup>).*

De lo anterior se puede colegir que el desarrollo organizacional permite llevar a cabo los cambios de carácter intencional y previstos con anticipación dentro de una organización. La noción es macroscópica y

---

<sup>73</sup> ROBBINS, S (1999) Comportamiento Organizacional, México D.F , Ed. Prentice Hall

sistemática. Se habla en términos empresariales y globales, a través de los cuales se busca transformar las empresas mecanicistas en orgánicas, modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los empleados mediante el desarrollo institucional.

Todas las organizaciones, deben cambiar su "cultura y clima organizacional", es decir el escenario dentro del cual los empleados y funcionarios trabajan y viven.

Las organizaciones son un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con un propio sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización del cual dependerán los resultados que ésta alcance.

Los principales valores en que se basan la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional son:

- Respeto por la gente. Las personas deben ser tratadas con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo. Debe existir en la organización confianza, clima de apoyo a las actividades que realizan sus miembros.



- Igualdad de poder. La organización debe ser horizontal y efectiva, de tal manera que la autoridad y el control jerárquico no es enfatizado en esta estructura.
- Confrontación. Los problemas deben ser resueltos y no escondidos. Se debe discutir los problemas que aparecen en la organización y buscar las mejores alternativas de solución.
- Participación. Se busca que el mayor número de personas de una organización se involucren y se comprometan con los cambios y se llegue a las mejores decisiones.

### **Características**

De acuerdo a los autores Porras, J y Roberston, P. (1992)<sup>74</sup>, las principales características del desarrollo organizacional son:

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

---

<sup>74</sup> PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio**. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica

- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

## Técnicas

**Chiavenato (1997)**, manifiesta que "el DO contiene 5 técnicas: método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos". (p.455)<sup>75</sup>.

Método de Retroalimentación de datos: Parte del inventario de datos para verificar varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para: (a) analizar resultados y (b) planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de

---

<sup>75</sup> CHIAVENATO, I (1997) **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, Ed. McGraw-Hill

una situación, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar creativamente.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos: Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- Planeamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.

Generalmente el desarrollo de equipos se realiza por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajan en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

Enriquecimiento y ampliación del cargo: Se trata de que el cargo sea más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o departamento de una gran organización.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados de todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al cumplimiento de sus funciones.

Entrenamiento de la sensibilidad: Constituye uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. Los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

- Aumentar la autoaprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
- Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los demás.

- Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales, interpersonales e intergrupales.
- Enseñar a que la persona aprenda a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

Consultoría de Procesos: Técnica que exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor funcione como un especialista en procesos humanos, de información y su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a que la organización sobresalga.

## **Beneficios**

El principal beneficio del desarrollo organizacional consiste en ser una herramienta efectiva para enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella, permitiendo el éxito en todo el proceso de cambio.

Permite una mejor motivación del personal, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo y resolución de conflictos en equipos e incremento de la confianza en la organización.

## EL LIDERAZGO, LA MOTIVACIÓN Y LA CALIDAD ORIENTADOS A LA FUNCIÓN DIRECTIVA

### **El Liderazgo**

Según **Lee Q (1995)**,

*“los líderes estructurales pueden convertirse en grandes arquitectos sociales capaces de realizar el análisis de un ambiente organizacional y de sus capacidades para luego edificar una estructura estratégica poderosa. Los líderes de recursos humanos pueden ser los catalizadores o facilitadores que dirigen los esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la accesibilidad y el otorgamiento de facultades y poder a la gente. Los líderes políticos eficaces son abogados defensores quienes, conscientes de sus necesidades y sensibles a la realidad política, tejen las alianzas necesarias para lograr llevar a su organización hacia delante. Los líderes simbólicos son artistas, poetas o profetas quienes, mediante el uso de símbolos e historias, comunican una visión que trasmite fe y lealtad entre los empleados y socios de una organización” ( p. 438)<sup>76</sup>.*

De acuerdo a lo descrito, los líderes tienen que conocer cuál es su perspectiva y cuáles sus limitaciones. Idealmente deben aprender a combinar las diferentes perspectivas en un estilo más integral y poderoso. Al mismo tiempo, sería irreal esperar que cada gerente se convierta en un líder en todo momento y situación.

Los líderes inteligentes conocen sus puntos fuertes, se esfuerzan por ampliarlos y estructuran equipos de trabajo que en conjunto ejercen el liderazgo en las cuatro perspectivas: estructural, política, de recursos humanos y simbólica.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de realizar una gestión eficaz dirigida hacia la calidad es el estilo directivo que se da en la organización.

---

<sup>76</sup> LEE, Q. (1995) **Organización y Liderazgo**, Estados Unidos de Norte América, Addison-Wesley Iberoamericana.

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización.

Los beneficios del buen liderazgo permiten que:

- Los integrantes de la organización, deben entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la organización. Entendiendo las metas finales, y los procesos que los afectan, se integrarán mejor en la empresa, se tendrá mas interés y serán implicadas para conseguir las metas impuestas por la dirección. Además, mejora la comprensión del trabajador de cuál es su tarea, de lo que necesita y lo qué se espera de él una vez informado, puede tomar decisiones en su labor, con mas eficiencia y eficacia. El resultado de su trabajo, está integrado con el resto de procesos de la empresa, con lo que el resultado final mejorará en calidad.
- Las actividades son evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada -para toda la empresa u organización- Con la orientación global, todos los procesos son de calidad. Y el resultado final de la organización mejora, si se realiza un estudio tanto

de conjunto, como individual orientado integrar en el plan global de los hechos o datos obtenidos se consiguen las mejoras necesarias para mejorar la calidad del producto.

- La falta de comunicación entre niveles de la organización debe de ser minimizada. -un mal nivel de comunicación es perjudicial para la empresa- Mejorando la comunicación, cada uno sabe lo que los otros esperan y necesitan de su trabajo. Por tanto, pueden adecuar su proceso a las necesidades del grupo. Obteniendo una mejor calidad en cuanto a los objetivos marcados

## La Calidad

Según **Juran ( 1998)**:

*“para adquirir una calidad superior se deben seguir dos cursos de acción: desarrollar tecnologías para crear productos y procesos que cumplan con las necesidades; simular una cultura a través de la organización que continuamente vea la calidad como la meta más importante. Siendo la cultura de calidad el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concernientes a la calidad. La tecnología tienta a la cabeza, la cultura tienta el corazón” ( p. 158<sup>77</sup>).*

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios del medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa. Más tarde la calidad evolucionó hasta asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de

---

<sup>77</sup>

JURAN, J. (1998) **Análisis y Planeación de la Calidad**, México, Ed. McGraw - Hill



los productos finales. Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser un herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades para ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa. Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle mayor valor al cliente vía conocimiento e inteligencia.

## La Motivación

Según **Gómez G. y Pin J. (1996)** “la motivación es el núcleo de la acción humana, lo que impulsa a una persona a actuar” ( p. 6)<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> GOMEZ, G. y PIN, J. (1996), Dirigir es Educar, Barcelona España, Ed. McGraw-Hill

La calidad motivacional de una persona es la sensibilidad que tiene para actuar de cierta manera en base de los motivos personales y organizacionales que van de la dimensión extrínseca hacia la trascendente.

Los motivos extrínsecos hacen referencia al mundo de las realidades sensibles, y se corresponden con las necesidades de tipo material. Los motivos intrínsecos hacen referencia al mundo interno del sujeto: necesidades de tipo cognoscitivo, competencia profesional, etc. Los motivos trascendentes hacen referencia a los estados internos del sujeto reactivo, aquel que recibe el impacto de nuestra acción. Atiende a aquellas necesidades ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que la persona no es indiferente para los demás, de que es querida como persona, por sí misma.

## **Marco Legal**

El Instituto Nacional de Estadística y Censos, fue creado mediante Decreto No.323 de 27 de abril de 1976, publicado en Registro Oficial No. 82 de 7 de mayo del mismo año cuando se expidió la Ley de Estadística.

El Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se publica en el Registro Oficial No. 683, de 13 de febrero de 1984, en el que se dotó de una estructura administrativa adecuada acorde con las políticas de modernización del Estado dispuestas por el Gobierno Nacional, así como se efectivizó aquellas que hacen relación a la descentralización administrativa, que posibilitan el cumplimiento eficiente y oportuno de las responsabilidades que le han sido asignadas.

Además, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), está regulado por otras Leyes, Reglamentos y normativa interna, siendo entre otras las siguientes:

La Constitución Política de la República. En cuanto al funcionario público, señala lo siguiente:

Art. 23. Derechos Civiles.

... 17. La libertad de trabajo. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar un trabajo gratuito o forzoso;

18. La libertad de contratación, con sujeción a la Ley ...

Art. 35. Normas y garantías laborales.

El Trabajo es derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Art. 36. Garantías laborales a la mujer.

El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

Atr. 120. Responsabilidad de los miembros del sector público. No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de

responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones.

Art. 121. Normas de responsabilidad pública. Las normas para establecer la responsabilidad administrativa, civil y penal por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos, se aplicarán a los dignatarios, funcionarios y servidores de los organismos e instituciones del Estado.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Esta Ley permite a la Administración Pública una modernización que significa profundas transformaciones en la visión, misión, organización y funcionamiento. Permite al Estado ecuatoriano administrar sus organismos e instituciones en cuanto se refiere a los derechos, deberes y obligaciones de los funcionarios y empleados, garantizando estabilidad en los cargos, condiciones de trabajo adecuadas para cumplir sus actividades con eficiencia y compensar con una remuneración justa al trabajo realizado.

Ley de Modernización del Estado

Permite a los organismos e instituciones públicos dotar del fundamento legal para llevar a cabo los cambios organizacionales contribuyendo a la eficiencia en los procesos administrativos, mejorando la gestión pública para satisfacer la demanda nacional de bienes y servicios con eficacia.

Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos del INEC

Instrumento legal que facilita la aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, en el propósito de mantener el mejor ambiente de trabajo para el logro de los objetivos institucionales en las mejores condiciones laborales y que permitan ser competitivos.

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Diseño de la Investigación**

Según **Meneses. (2001)** , la metodología lleva implícita una serie de investigaciones y análisis que le permiten al empresario la toma de decisiones acertadas y con un nivel mínimo de riesgo ( p. 27)<sup>79</sup>.

Con este criterio, la metodología constituye la forma o manera de obtener datos para desarrollar una investigación, que para el presente trabajo constituyen la base sobre la cual se ha de plantear una propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional del INEC. Se puede señalar

---

<sup>40</sup> MENESES, E. (2001) **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Quito, Quality Print Centro de Reproducción Digital.

también que la metodología es la descripción de los pasos que se han de seguir en la investigación.

De acuerdo al problema planteado y con las variables formuladas, el modelo utilizado fue cualitativo que se fundamenta en el método científico, por lo cual no se separa de la realidad. Para orientar la investigación se planteó las hipótesis; se utilizaron técnicas de medición cualitativas, como la observación y la encuesta; se ha trabajado con grupos de frecuencias porcentuales. No se pretende construir conocimiento, sino formular una propuesta, consecuentemente el nivel de medición es nominal; se utilizó variables cualitativas, es decir se trabajo con estratos o niveles. Se empleó

instrumentos para recolectar datos que han permitido formular un diagnóstico situacional que a su vez ha servido de base para presentar y desarrollar la propuesta objeto de esta investigación.

De conformidad con el enfoque cualitativo se implementó una modalidad de grado compatible con este enfoque, cuyas características son: la propuesta es una alternativa para mejoramiento, cuyo desarrollo ha estado apoyado por una investigación de campo mediante la aplicación de cuestionarios a funcionarios del INEC, así como al público que demanda sus servicios y que asistieron en una jornada de labor, lo cual permitió elaborar el diagnóstico. Previamente se realizó una investigación documental para construir el marco teórico del proyecto. La investigación de campo a su vez permitió cumplir con los objetivos específicos y las hipótesis que fueron plantadas.

El diagnóstico constituye la fase que permite determinar las condiciones actuales de la cultura organizacional, como resultado de la aplicación de la encuesta a los funcionarios del INEC, las cuales son parte importante para la formulación de la propuesta, modelo de cultura organizacional del INEC que permita mejorar la calidad de los servicios públicos que presta en su Administración Central.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según **Stevenson. (1984)**, un censo comprende el examen de todos los elementos de un determinado grupo. (p. 186)<sup>41</sup>.

Consecuentemente con la cita anterior, y aplicando el concepto a la presente investigación, la población se entenderá como el conjunto general de personas que trabajan en la Institución.

En el presente caso, la población estuvo conformada por todos los funcionarios que prestan sus servicios en la Administración Central del INEC-Quito, y cuya composición de acuerdo a la nueva denominación según la Escala de los Catorce Grados y el diseño de la estructura organizacional por procesos, presenta la siguiente composición ocupacional:

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

<b>No. ORDEN</b>	<b>DENOMINACIÓN DE CARGOS</b>	<b>No. FUNC.</b>
1	DIRECTOR GENERAL DEL INEC	1
2	DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA	9
3	PROFESIONALES 6	5
4	PROFESIONALES 5	18
5	PROFESIONALES 4	13
6	PROFESIONALES 3	8
7	PROFESIONALES 2	17
8	PROFESIONALES 1	20
9	PREPROFESIONALES	32
10	TÉCNICO B	35
11	TÉCNICO A	18
12	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	20
13	MEDICO TRATANTE	1

<sup>41</sup> STEVENSON, W. (1984) Estadística para Administración y Economía, México, Ed. Harla



Fuente: INEC

Elaborado por: autor

### Muestra

Según **Stevenson. (1984)**, “la muestra generalmente comprende el examen de una parte de los elementos de una población” ( p. 187)<sup>42</sup>. Se considera también a la muestra como un subconjunto de la población.

En el presente trabajo de investigación, para determinar la muestra, de los funcionarios, se recurrió a la técnica de muestreo estadístico, y para determinar el número de elementos que conformará la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E^2)(N-1) + 1}$$

Gráfico 10  
en donde:

---

<sup>42</sup> Ibídem.

$E^2$  = error máximo admisible

$$n = \frac{197}{0.05^2 \cdot (197 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{197}{(0.0025)(196) + 1}$$

$$n = \frac{197}{1.49}$$

n = 132 funcionarios

Consecuentemente la matriz de la muestra una vez que se ha considerado los nuevos cargos de los funcionarios del INEC, de acuerdo a la Escala de los Catorce Grados y según la nueva estructura organizacional por procesos, quedó constituida de la siguiente manera:

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS**  
**PERSONAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

<b>No. ORDEN</b>	<b>DENOMINACIÓN DE CARGOS</b>	<b>N</b>	<b>% de N</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1	DIRECTOR GENERAL DEL INEC	1	0,51	1	100
2	DIRECTORES TÉCNICOS DE ÁREA	9	4,57	6	66,7
3	PROFESIONALES 6	5	2,54	3	60,0
4	PROFESIONALES 5	18	9,14	12	66,7
5	PROFESIONALES 4	13	6,60	9	69,2
6	PROFESIONALES 3	8	4,06	5	62,5
7	PROFESIONALES 2	17	8,63	11	64,7
8	PROFESIONALES 1	20	10,15	14	70,0
9	PREPROFESIONALES	32	16,24	21	65,6
10	TÉCNICO B	35	17,77	23	65,7
11	TÉCNICO A	18	9,14	12	66,7
12	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	20	10,15	14	70,0
13	MEDICO TRATANTE	1	0,51	1	100,0
<b>TOTAL</b>		<b>197</b>	<b>100</b>	<b>132</b>	<b>67,0</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: autor

## Operacionalización de las variables

Consiste en desglosar las variables en sus elementos constitutivos, que son las dimensiones e indicadores, lo cual facilitó la reconstrucción de los datos en esta investigación.

Las variables del proyecto fueron operacionalizadas de la siguiente manera:

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENT.
CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL	1	ENCUESTA CUESTIONARIO
		ADAPTACIÓN Y CAMBIO PERMANENTES	2	
		DESEMPEÑO DE FUNCIONES	3	
	GESTIÓN SOCIAL	INTERACCIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN	4	
		DESARROLLO DE EQUIPOS	5	
		RELACIONES INTERPERSONALES	6	
CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	EN LO PERSONAL	SATISFACCIÓN PERSONAL	7	
		LIDERAZGO	8	
		TOMA DE DECISIONES	9	
		COMUNICACIÓN	10	
		MOTIVACIÓN	11	
		VALORES	12	
	EN LO INSTITUCIONAL	PRESTIGIO INSTITUCIONAL	13	
		INTEGRACIÓN	14	
		CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS	15	
		CALIDAD FUNCIONARIOS	16-17	

	FACTIBILIDAD	POLÍTICA	18	
		TÉCNICA	19	
		ECONÓMICA	20	

Elaborado por el autor

## Técnicas de recolección de la información

Según el Diccionario Larousse (1994), la técnica “es el conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, oficio, etc.” (p. 635)<sup>43</sup>.

En consideración a esta definición, la técnica como tal ayuda en el proceso de investigación de campo, que para el presente proyecto se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, la cual se aplicó a la muestra seleccionada, tanto para funcionarios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos como para los clientes de la misma.

## Instrumentos de la investigación

En consideración a la técnica seleccionada el instrumento para la recolección de información utilizado fue el cuestionario, el que constituye una herramienta diseñada y utilizada para conseguir datos referentes a algún aspecto de interés acerca del cual se desea obtener un resultado o emitir alguna opinión.

---

<sup>43</sup> LAROUSSE (1994) Diccionario de la Lengua Española, México, Ediciones Larousse S.A.

Respecto al nivel de medición utilizado en el presente proyecto fue el nominal, en razón de que cada una de las preguntas del cuestionario permitieron medir el criterio de los encuestados el mismo que fue considerado para fundamentar el proyecto.

El instrumento señalado se lo construyó tomando en cuenta el siguiente proceso:

1. Revisión de objetivos  
Hipótesis general  
Variables y su operacionalización.
2. Elección del tipo de ítem, con sus respectivas alternativas de respuesta.
3. Diseño del formato (ver anexo 1).
4. Construcción del instrumento y prueba piloto

Antes de su aplicación a la muestra seleccionada fue necesario hacer una prueba piloto para ver si éste fue bien construido, a base de la cual se realizó los ajustes correspondientes, especialmente sobre la claridad de las preguntas formuladas, para llegar a tener resultados confiables y esperados de la aplicación del instrumento.

5. Elaboración del instrumento final.

Una vez revisados los resultados de la prueba piloto, se procedió al diseño del instrumento definitivo para la aplicación a la muestra seleccionada.

Los tipos de ítems que fueron considerados para el cuestionario aplicado a los funcionarios de la Institución para las diferentes alternativas de respuesta de acuerdo con la escala de Libert son:

S	=	SIEMPRE
C.S.	=	CASI SIEMPRE
A.V.	=	A VECES
N	=	NUNCA

En cambio los ítems utilizados para las diferentes alternativas de respuesta de los clientes del INEC, fueron los siguientes:

SI  
NO  
REGULAR  
MUY BUENA  
EXCELENTE

Se incluyó en este caso una pregunta de tipo abierta, la cual ha permitido también orientar la propuesta en función del cliente del INEC.

Los formatos preparados y utilizados en el presente proyecto constan en los Anexo No. 1 y 2.

### **Técnicas para el procesamiento y análisis de resultados**

El procesamiento es una técnica que permite describir las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos recolectados en la investigación de campo, mediante la utilización de alguna de las técnicas para transformar en información útil.

La estadística descriptiva permitió en el proyecto procesar los datos de la siguiente manera:

- Verificación de los datos obtenidos mediante el instrumento aplicado, esto es el cuestionario;
- Tabulación de los datos, que se realizó en relación con cada ítem y de cada alternativa propuesta.

Respecto a los cuadros y gráficos utilizados constan en el capítulo IV de este proyecto.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El procesamiento de los datos recopilados mediante las técnicas descritas en esta investigación, se realizó mediante la utilización de la hoja electrónica EXCEL, la cual permitió determinar las frecuencias absolutas simples, con relación a cada uno de los ítems y sus correspondientes alternativas: con las frecuencias observadas se calculó el porcentaje correspondiente como medida estadística representativa. Una vez con esta información se procedió a elaborar las tablas estadísticas o distribución de frecuencias de cada ítem constante en el instrumento de la encuesta. Con el propósito de ilustrar de mejor manera los resultados obtenidos en la presente investigación, se procedió a diseñar los gráficos utilizando la misma hoja electrónica, permitiendo de esta manera una mejor visualización de éstos, facilitando su comprensión para el posterior análisis de los datos cuantitativos obtenidos en las encuestas.

Una vez que se contó con las tablas y los gráficos referidos, contruidos con los datos de cada ítem se procedió a analizar e interpretar los resultados alcanzados; en primer lugar, se describió los resultados logrados considerando las diferentes alternativas de respuesta para cada uno de los ítem; luego, se llegó a determinar a manera de conclusión parcial, lo ocurrido en el ítem investigado, en esta parte se tomaron en cuenta los contenidos del marco teórico, las hipótesis y las variables que conforman el estudio. Estas consideraciones parciales, facilitaron la formulación de las conclusiones Generales de las que se ha servido para realizar la propuesta.

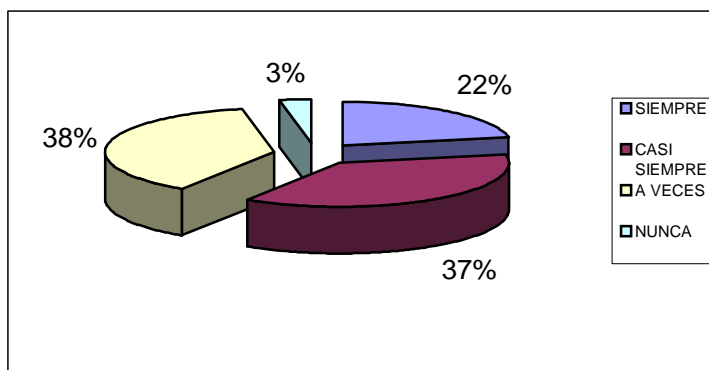
Estos resultados corresponden al diagnóstico de las necesidades situacionales del problema objeto de esta investigación.

Con estos antecedentes, a continuación se describe el análisis de cada ítem investigado:

**Ítem 1 .- ¿El INEC difunde sus políticas, expectativas y valores?**

**CUADRO 5**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	29	22
CASI SIEMPRE	49	37
A VECES	50	38
NUNCA	4	3
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 11 ¿El INEC difunde sus políticas, expectativas y valores?**

Al investigar si el INEC difunde sus políticas, expectativas y valores, 50 respondieron que A VECES, lo cual representa un 38%, 49 que CASI SIEMPRE, que representa el 37%, 29 que SIEMPRE, que representa el 22% y 4 que NUNCA, es decir solo el 3%.

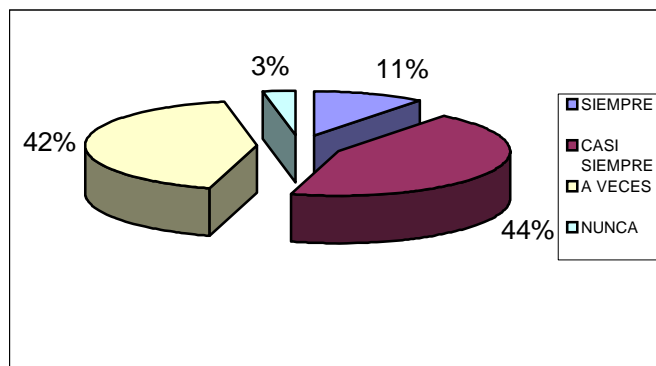
Consecuentemente, de las cuatro alternativas planteadas en esta pregunta un reducido porcentaje el 22% manifiesta que SIEMPRE se difunde

las políticas, expectativas y valores, lo cual avaliza la necesidad de mejorar su difusión para conseguir una mayor identificación con la Institución.

**Item 2.- ¿El INEC se adapta a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología?**

**CUADRO 6**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	14	11
CASI SIEMPRE	58	44
A VECES	56	42
NUNCA	4	3
TOTAL	132	100



**Gráfico 12 ¿El INEC se adapta a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología?**

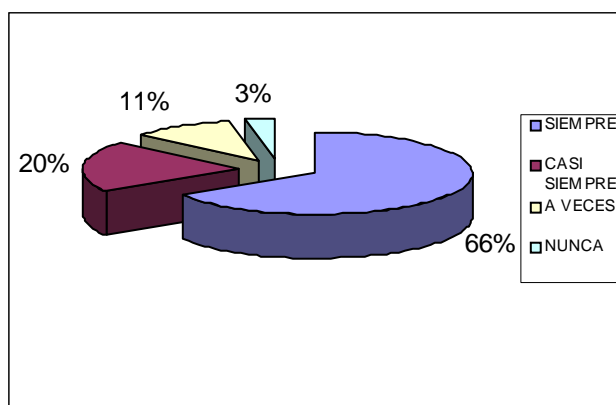
De la investigación realizada en cuanto a que el INEC se adapta a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología, el 11% de encuestados contestaron que SIEMPRE; el 44% CASI SIEMPRE, 42% A VECES Y EL 3% contestaron NUNCA.

De este resultado, se colige que más del 50% de los encuestados está de acuerdo que la Institución de manera permanente se ajusta a los cambios que presentan la sociedad y la tecnología.

**Item 3.- ¿El desempeño de funciones de los integrantes de la Institución es evaluado?**

**CUADRO 7**

VARIABLE	F	f(%)
SIEMPRE	87	66
CASI SIEMPRE	27	20
A VECES	14	11
NUNCA	4	3
TOTAL	132	100



**Gráfico 13 ¿El desempeño de funciones de los integrantes de la Institución es evaluado?**

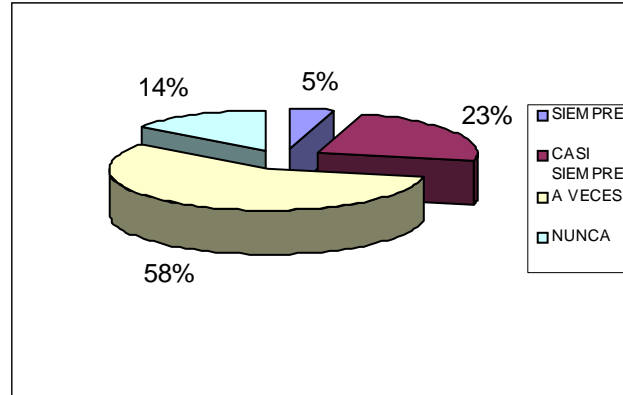
Investigado sobre si el desempeño de funciones de los integrantes de la Institución es evaluado, 66% de encuestados contestaron SIEMPRE, 20% CASI SIEMPRE, 11% contestaron A VECES y 3% contestaron NUNCA.

De los resultados obtenidos, respecto a esta pregunta, la mayor parte de los encuestados, indica que existe una evaluación al desempeño de funciones en la Institución.

Item 4.- ¿En las actividades realizadas por la Institución interactúan todos los miembros?

**CUADRO 8**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	6	5
CASI SIEMPRE	31	23
A VECES	76	58
NUNCA	19	14
TOTAL	132	100



**Gráfico 14 ¿En las actividades realizadas por la Institución interactúan todos los miembros?**

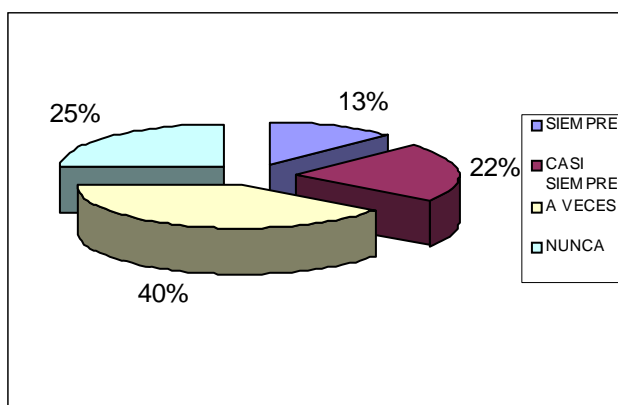
Investigado sobre si en las actividades realizadas por la Institución interactúan los miembros de la Institución, el 5% manifiesta que SIEMPRE, el 58% de los encuestados contestaron A VECES, el 23% CASI SIEMPRE y el 14% NUNCA.

De los resultados se concluye que más del 50% de los encuestados, indican que A VECES interactúan en las actividades realizadas en la Institución. Es decir que no es norma el que todos los miembros de la Institución lo hagan.

**Item 5.- ¿En el INEC se ha dado paso a la formación y desarrollo de equipos?**

**CUADRO 9**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	17	13
CASI SIEMPRE	29	22
A VECES	53	40
NUNCA	33	25
TOTAL	132	100



**Gráfico 15 ¿En el INEC se ha dado paso a la formación y desarrollo de equipos?**

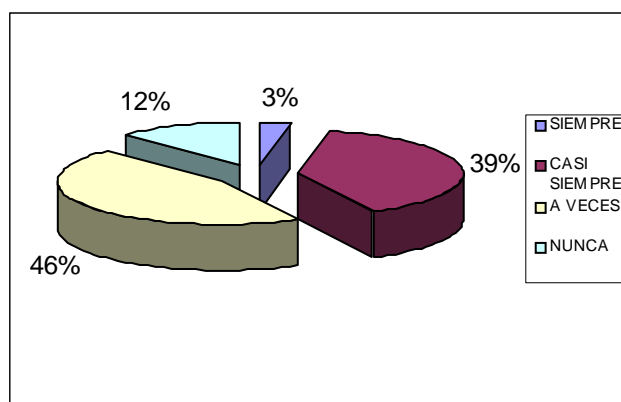
Investigado sobre la formación y desarrollo de equipos en el INEC, el 13% manifiesta que SIEMPRE, el 22% contestaron CASI SIEMPRE, el 40% A VECES y el 25% que NUNCA.

De los resultados obtenidos en esta pregunta, se desprende que la formación y desarrollo de equipos no se está dando en la Institución.

**Ítem 6.- ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución?**

**CUADRO 10**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	4	3
CASI SIEMPRE	52	39
A VECES	60	45
NUNCA	16	12
TOTAL	132	100



**Gráfico 16 ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución?**

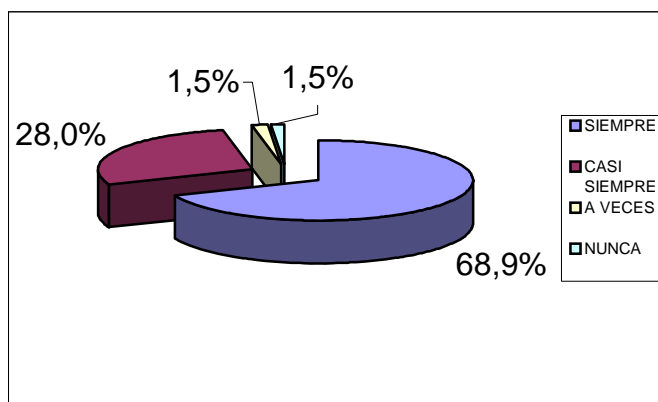
A esta pregunta respondieron el 3% de los encuestados que SIEMPRE, CASI SIEMPRE el 39%, A VECES el 45% y NUNCA el 12%

La mayoría de las personas investigadas contestó que a veces existen buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Institución, denotando la falta de ciertos sentimientos afectivos que mejoren las relaciones personales; y, peor aún si se toma en cuenta el 12% que respondió que nunca.

#### Item 7.- ¿Desempeña con gusto su trabajo?

**CUADRO 11**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	91	69
CASI SIEMPRE	37	28
A VECES	2	1,5
NUNCA	2	1,5
TOTAL	132	100



**Gráfico 17 ¿Desempeña con gusto su trabajo?**

Investigado sobre si desempeña con gusto su trabajo, la mayoría de encuestados respondió SIEMPRE, esto es el 69%, CASI SIEMPRE el 28% y en las la alternativas A VECES y NUNCA, solo contestaron el 1.5%.

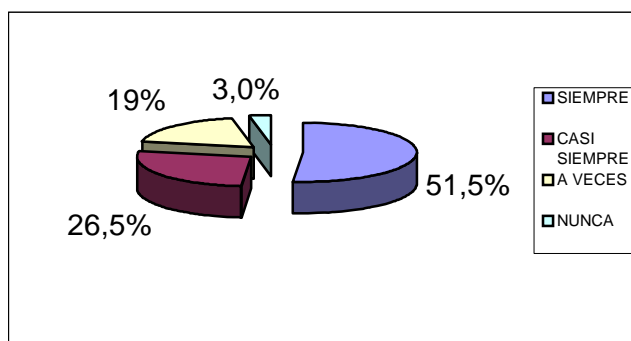


De estos resultados se concluye que el 69% de los encuestados realizan el trabajo con gusto, lo que lleva a pensar que sus resultados pueden mejorar si se aplican cambios en esa dirección.

**Ítem 8.- ¿Las autoridades toman la última decisión frente a diversas circunstancias?**

**CUADRO 12**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	68	51,5
CASI SIEMPRE	35	26,5
A VECES	25	19
NUNCA	4	3,0
TOTAL	132	100



**Gráfico 18 ¿Las autoridades toman la última decisión frente a diversas circunstancias?**

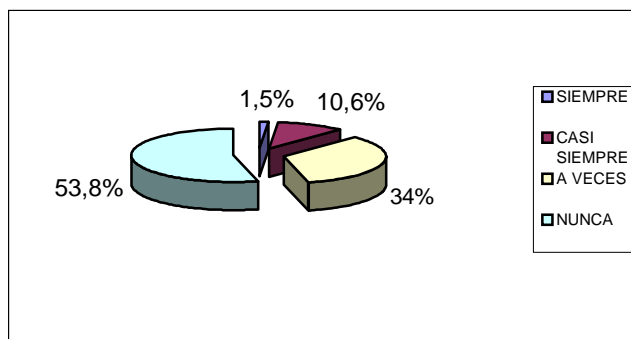
Investigado sobre si las autoridades toman la última decisión frente a diversas circunstancias, el 51.5% contestó SIEMPRE, el 26.5% CASI SIEMPRE, el 19% A VECES y el 3% contestaron NUNCA.

Se concluye que en la Institución la mayoría de las decisiones son tomadas por los niveles directivos, lo cual conlleva considerar que no se toma en cuenta al criterio de los funcionarios de los mandos medios para la toma de decisiones.

**Item 9.- ¿En la toma de decisiones se cuenta con la participación de todos los miembros de la Institución?**

**CUADRO N 13.**

VARIABLE	F	f(%)
SIEMPRE	2	1,5
CASI SIEMPRE	14	10,6
A VECES	45	34,1
NUNCA	71	53,8
TOTAL	132	100



**Gráfico 19 ¿En la toma de decisiones se cuenta con la participación de todos los miembros de la Institución?**

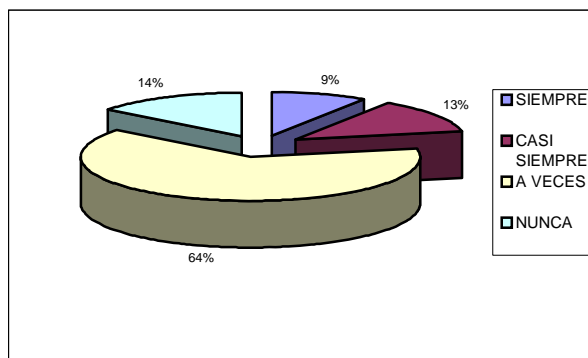
Corroborando la pregunta anterior se Investigó sobre la participación de los miembros de la Institución en la toma de decisiones, el 53%, considera que NUNCA, el 34% A VECES, el 10.6%, contestan CASI SIEMPRE y el 1.5%, contestaron SIEMPRE.

Los resultados permiten determinar que no participan todos los miembros de la Institución en la toma de decisiones, lo cual es negativo a los intereses de la Institución en su propósito de mejorar las interrelaciones personales.

Item 10.- ¿Las autoridades mantienen una buena comunicación con los miembros de la Institución?

**CUADRO 14**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	12	9
CASI SIEMPRE	17	13
A VECES	84	64
NUNCA	19	14
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 20 ¿Las autoridades mantienen una buena comunicación con los miembros de la Institución?**

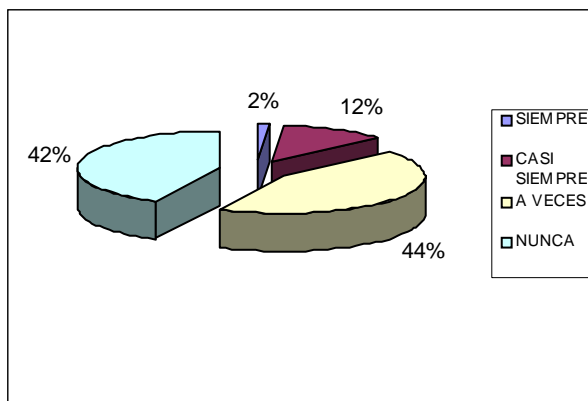
A esta pregunta, respondieron A VECES el 64%, NUNCA el 14%, CASI SIEMPRE el 13% y SIEMPRE el 9%.

Sumados los resultados de A VECES y NUNCA nos da un resultado de 78% lo que permite conocer la falta de una permanente comunicación entre las autoridades y el resto del personal del INEC

**Item 11.- ¿Las autoridades ofrecen motivación afectiva a los funcionarios?**

**CUADRO 15**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	2	2
CASI SIEMPRE	16	12
A VECES	58	44
NUNCA	56	42
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 21    ¿Las autoridades ofrecen motivación afectiva a los funcionarios?**

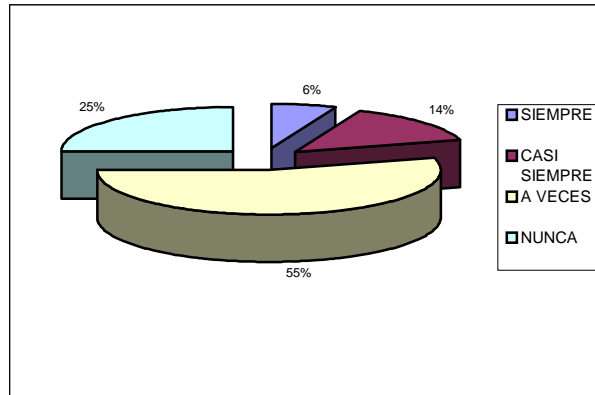
Investigado sobre la motivación afectiva por parte de las autoridades para los funcionarios, el 44% contestaron A VECES, el 42% NUNCA, el 12% CASI SIEMPRE y el 2% SIEMPRE.

Estos resultados permiten determinar que la motivación afectiva por parte de las autoridades hacia los funcionarios del INEC, esta en su mayor porcentaje olvidada.

**Item 12.- ¿En el INEC se difunden y practican valores?**

**CUADRO 16**

<b>VARIABLE</b>	<b>f</b>	<b>f(%)</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>19</b>	<b>14</b>
<b>A VECES</b>	<b>72</b>	<b>55</b>
<b>NUNCA</b>	<b>33</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>



**Gráfico 22 ¿En el INEC se difunden y practican valores?**

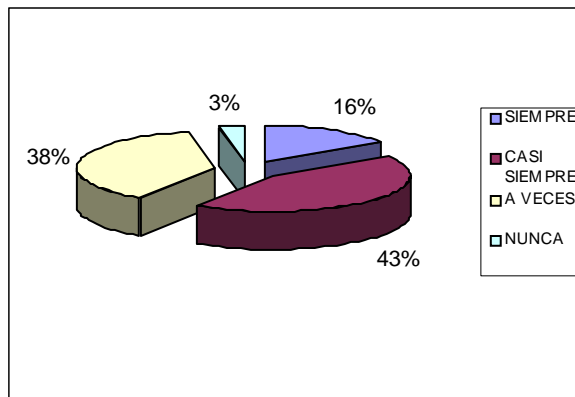
Investigado sobre la difusión y práctica de valores en el INEC, el 55% de los encuestados respondieron A VECES, el 25% respondieron NUNCA, el 14% respondieron CASI SIEMPRE y el 6% respondieron SIEMPRE.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la difusión y práctica de valores en el INEC, se está llevando a cabo esporádicamente y no en forma sistemática, lo cual influye en el comportamiento de los empleados en la Institución y en la interrelación entre directores y trabajadores.

Item 13.- ¿Los miembros de la Institución reconocen la labor que realiza el INEC?

**CUADRO 17**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	21	16
CASI SIEMPRE	57	43
A VECES	50	38
NUNCA	4	3
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 23 ¿Los miembros de la Institución reconocen la labor que realiza el INEC?**

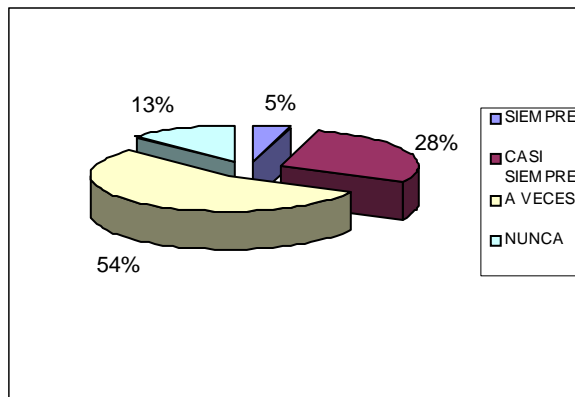
Investigado sobre el conocimiento de los miembros del INEC sobre la labor que realiza, el 43% contestaron CASI SIEMPRE, el 38% contestaron A VECES, el 16% contestaron SIEMPRE y el 3% contestaron NUNCA.

Como se puede observar el 59% de los miembros del INEC, conocen la labor que realiza la Institución, lo que afianza su compromiso e identificación con ella, para estar al tanto y ser partícipe de la gestión a realizarse para alcanzar los objetivos Institucionales.

Item 14.- ¿Los miembros de la Institución manifiestan un buen nivel de integración?

**CUADRO 18**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	6	4,5
CASI SIEMPRE	37	28
A VECES	72	54,5
NUNCA	17	13
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 24 ¿Los miembros de la Institución manifiestan un buen nivel de integración?**

Investigado sobre el nivel de integración de los miembros del INEC, el 54.5% contestaron A VECES, el 28% contestaron CASI SIEMPRE, el 13% contestaron NUNCA y el 4.5% contestaron SIEMPRE.

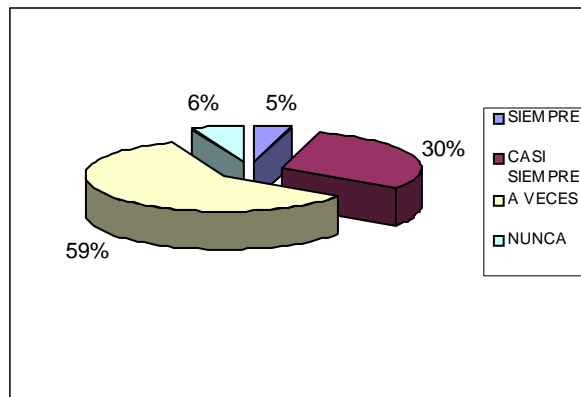
Se puede colegir que el nivel de integración que existe en el INEC, tiene limitaciones, esto conlleva a que las políticas orientadas a este fin no sean las adecuadas.

**Item 15.- ¿El INEC brinda cursos de capacitación al personal de la Institución?**

**CUADRO 19**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	6,0	5
CASI SIEMPRE	40,0	30
A VECES	78,0	59
NUNCA	8,0	6
TOTAL	132	100,00





**Gráfico 25 ¿El INEC brinda cursos de capacitación al personal de la Institución?**

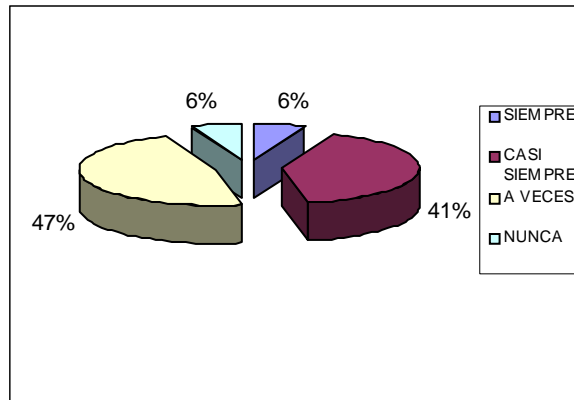
Investigando sobre la capacitación que el INEC proporciona al personal, el 59% contestaron A VECES, el 30% contestaron CASI SIEMPRE, el 6% contestaron NUNCA y el 5% contestaron SIEMPRE.

De estas respuestas, se desprende que la capacitación al personal de la Institución, como subproceso del sistema de administración de los recursos humanos, no está cumpliendo a cabalidad lo cual no contribuye al mejoramiento del trabajo que realizan en función de obtener los objetivos institucionales.

**Item 16.- ¿Se cumplen los objetivos planteados por la Institución?**

**CUADRO 20**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	8,0	6
CASI SIEMPRE	54,0	41
A VECES	62,0	47
NUNCA	8,0	6
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 26.- ¿Se cumplen los objetivos planteados por la Institución?**

Investigado sobre el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución, el 47% de los encuestados contestaron A VECES, el 41% contestaron CASI SIEMPRE y el 6% contestaron tanto en la alternativa NUNCA como en la de SIEMPRE.

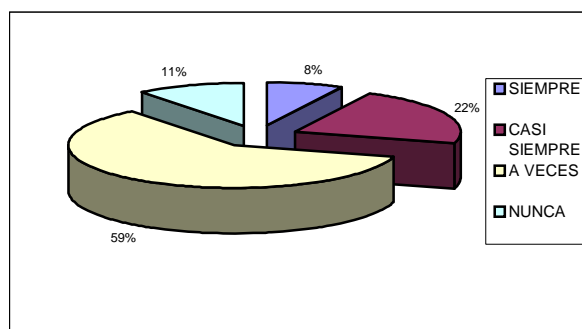
Estos resultados dan cuenta de la falta de cumplimiento oportuno de los objetivos trazados por la Institución, lo cual puede ser causa por falta de un trabajo en equipo, así como el débil nivel de integración del personal que se presenta en la Institución.

**Item 17.- ¿Se minimizan los recursos para mejorar la calidad del proceso de producción de información estadística?**

**CUADRO 21**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	10,0	7,6
CASI SIEMPRE	29,0	22,0
A VECES	79,0	59,8

<b>NUNCA</b>	<b>14,0</b>	<b>10,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>



**Gráfico 27.- ¿Se minimizan los recursos para mejorar la calidad del proceso de producción de información estadística?**

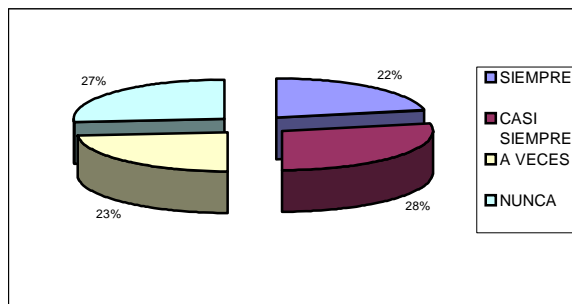
Investigado sobre la minimización de los recursos para mejorar la calidad del proceso de producción de información estadística, el 59% contestaron A VECES, EL 22% contestaron CASI SIEMPRE, 10.6% contestaron NUNCA y el 7.6% contestaron SIEMPRE.

Los resultados alcanzados en las respuestas, determinan que existe poco control sobre los recursos utilizados en los procesos de producción de información estadística, lo cual no contribuye al mejoramiento de la calidad de información estadística que presenta la Institución.

Item 18.- ¿En la Institución existe el personal técnico preparado para la elaboración de un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?

**CUADRO 22**

<b>VARIABLE</b>	<b>f</b>	<b>f(%)</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>29,0</b>	<b>22,0</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>37,0</b>	<b>28,0</b>
<b>A VECES</b>	<b>31,0</b>	<b>23,5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>35,0</b>	<b>26,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>



**Gráfico 28.- ¿En la Institución existe el personal técnico preparado para la elaboración de un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?**

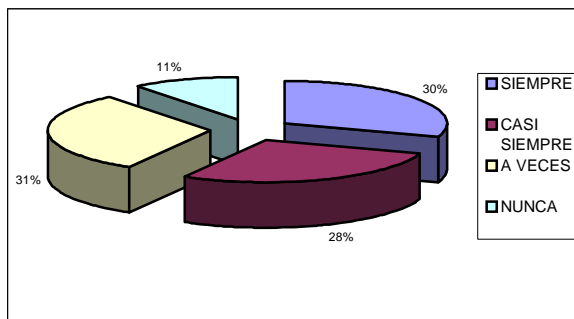
Investigado sobre la existencia de personal preparado para que elabore un programa de capacitación en estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional en la Institución, el 28% contestaron CASI SIEMPRE, el 26% contestaron NUNCA, el 23.5% contestaron A VECES y el 22% contestaron SIEMPRE.

Estos resultados permiten llegar a la conclusión de que no existe el personal suficientemente preparado para elaborar un programa de capacitación que mejore la cultura organizacional, se puede observar que se han dividido las respuestas en las alternativas planteadas en porcentajes similares.

Item 19.- ¿Las autoridades de la Institución respaldarían un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?

**CUADRO 23**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	40,0	30,3
CASI SIEMPRE	37,0	28,0
A VECES	41,0	31,1
NUNCA	14,0	10,6
TOTAL	132	100,00



**Gráfico 29.- ¿Las autoridades de la Institución respaldarían un programa de capacitación en estrategias que mejoren la cultura organizacional?**

Investigado sobre, el apoyo que darían las autoridades del INEC a un programa de capacitación que permita mejorar la cultura organizacional, el 31.1% contestaron A VECES, el 30.3% contestaron SIEMPRE, el 28% contestaron CASI SIEMPRE, EL 10.6% contestaron NUNCA.

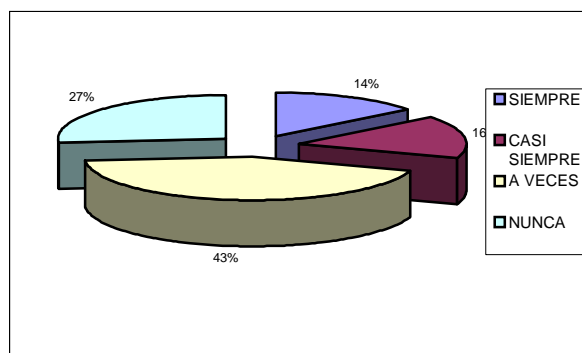
Se colige que los resultados de las alternativas SIEMPRE y CASI SIEMPRE, es del 58.3%, lo que permite considerar que habiendo el apoyo de las autoridades para un programa de capacitación que mejore la cultura organizacional del INEC, puede ser desarrollado.

**Item 20.- ¿Existen las condiciones económicas en el INEC para desarrollar el programa de capacitación de estrategias que mejoren la cultura organizacional?**

**CUADRO 24**

VARIABLE	f	f(%)
SIEMPRE	19,0	14,4
CASI SIEMPRE	21,0	15,9
A VECES	57,0	43,2

<b>NUNCA</b>	<b>35,0</b>	<b>26,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>



**Gráfico 30.- ¿Existen las condiciones económicas en el INEC para desarrollar el programa de capacitación de estrategias que mejoren la cultura organizacional?**

Investigado sobre las condiciones económicas del INEC para desarrollar el programa de capacitación que mejore la cultura organizacional, el 43.2% contestaron A VECES, el 26.5% contestaron NUNCA, el 15.9% contestaron CASI SIEMPRE y el 14.4% SIEMPRE.

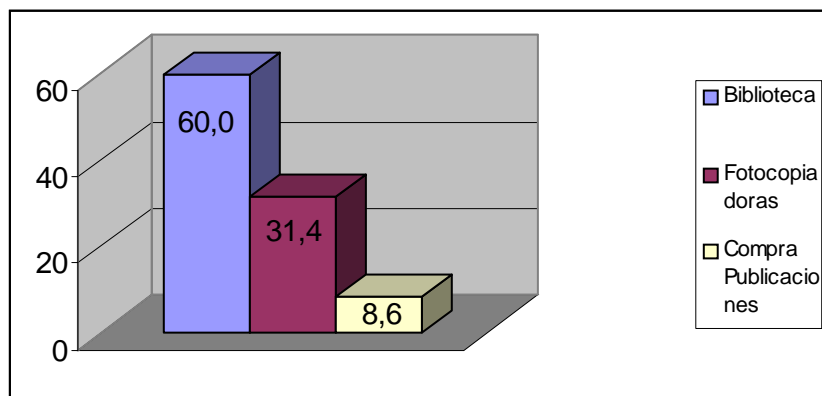
Considerando las respuestas obtenidas en las alternativas A VECES y NUNCA, se tiene un 69.7%, lo cual permite colegir que los recursos económicos para programas de capacitación son muy limitados en la Institución.

#### **NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS**

**Item.- El servicio utilizado en el INEC fue:**

CUADRO 25

VARIABLES	f	f(%)
Biblioteca	42,0	60,0
Fotocopiadoras	22,0	31,4
Compra Publicaciones	6,0	8,6
TOTAL	70,0	100,0

**Gráfico 31 El servicio utilizado en el INEC fue:**

Investigado sobre el servicio utilizado en el INEC, se puede observar que el servicio de biblioteca es el que frecuenta el cliente externo del INEC, correspondiéndole un 60%, luego está el servicio de las copiadoras de documentos y planos censales con un 31.4% y con el 8.6% está el servicio de venta de publicaciones.

De la investigación realizada se colige que el principal servicio demandado del INEC, constituye el servicio de biblioteca y que la venta de publicaciones con información estadística es poco demandado.

BIBLIOTECA:

Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

**CUADRO 26**

VARIABLES	f	f(%)
SI	42,0	100,0
NO	0,0	0,0
TOTAL	42,0	100,0

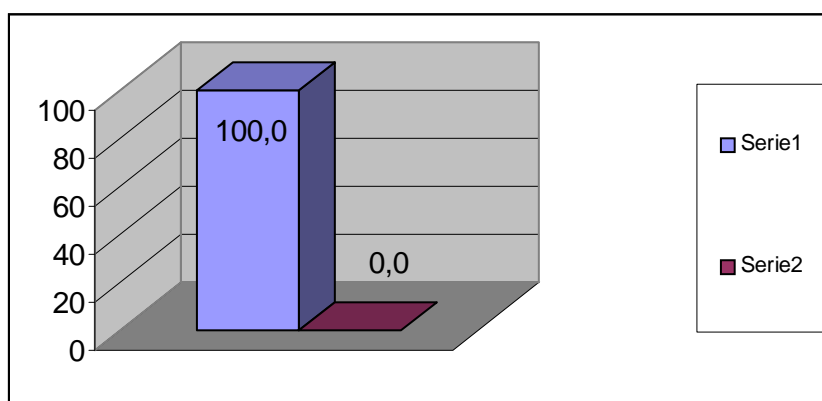


Gráfico 32.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

Investigado si el personal que atiende el servicio de biblioteca está capacitado para ello; el 100% de los encuestados contestó que SI.

Los resultados permiten concluir que el personal del INEC está capacitado para atender al usuario externo especialmente el de la biblioteca; y, éste es reconocido por los usuarios.

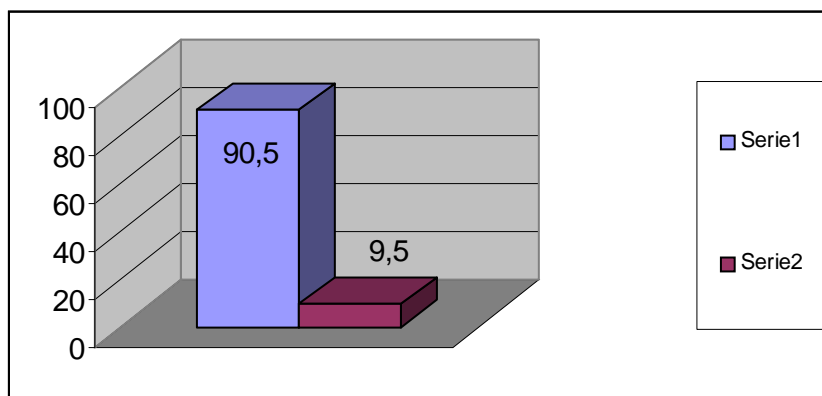
## Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?

**CUADRO 27**

VARIABLES	f	f(%)
-----------	---	------



SI	38,0	90,5
NO	4,0	9,5
TOTAL	42,0	100,0



### Gráfico 33.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?

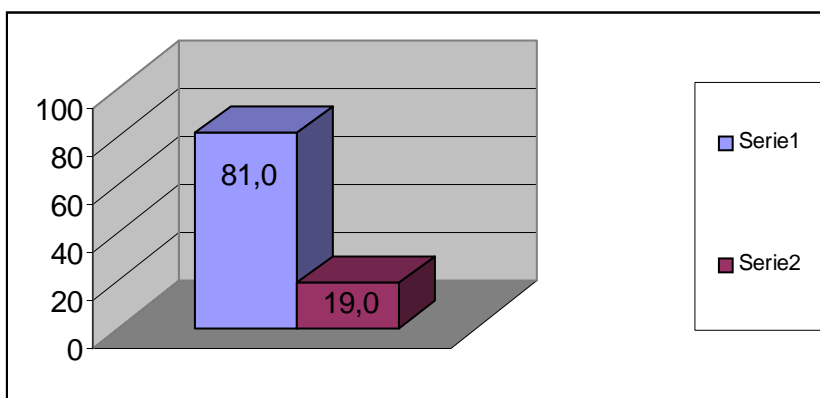
Investigado sobre la agilidad en la atención en el servicio de biblioteca, el 90.5% de los encuestados contestó que SI es ágil la atención y el 9.5% contestó que NO.

La información obtenida permite determinar que existe un alto nivel de agilidad en la atención en la biblioteca por parte del personal del INEC, esto demuestra que el personal está capacitado para ello.

### Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?

**CUADRO 28**

VARIABLES	f	f(%)
SI	34,0	81,0
NO	8,0	19,0
TOTAL	42,0	100,0



### Gráfico 34.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?

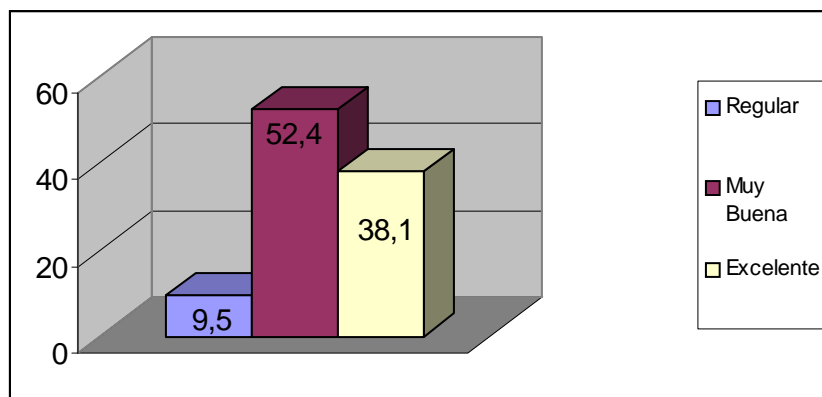
Al investigar la satisfacción del cliente al realizar el trámite en el INEC, el 81% de los investigados contestó que SI, el 19% de los encuestados contestó que NO.

Los resultados alcanzados en la investigación, permiten conocer que un gran porcentaje de usuarios de la biblioteca considera que han sido atendidos de la mejor manera y por lo mismo sienten satisfacción del servicio.

**Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

**CUADRO 29**

VARIABLES	f	f(%)
Regular	4	9,5
Muy Buena	22	52,4
Excelente	16	38,1
TOTAL	42	100,0



**Gráfico 35.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

Investigado sobre la calificación que daría a la atención recibida por el personal del servicio de biblioteca, el encuestado contestó el 52.4% de MUY BUENA, el 38.1% contestó EXCELENTE y el 9.5% contestó REGULAR.

De los resultados, se desprende que la atención en el servicio de biblioteca es de gran aceptación, tomando en cuenta que sumados las dos

alternativas, esto es MUY BUENA y EXCELENTE, se tiene un 90.5% de usuarios que son muy bien atendidos en esta dependencia.

### SERVICIO DE COPIADORAS DE PLANOS Y DOCUMENTOS:

Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

**CUADRO 30**

VARIABLES	F	f(%)
SI	22	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

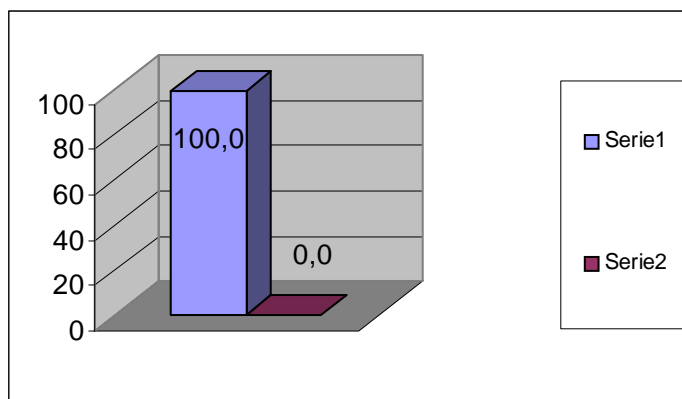


Gráfico 36.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

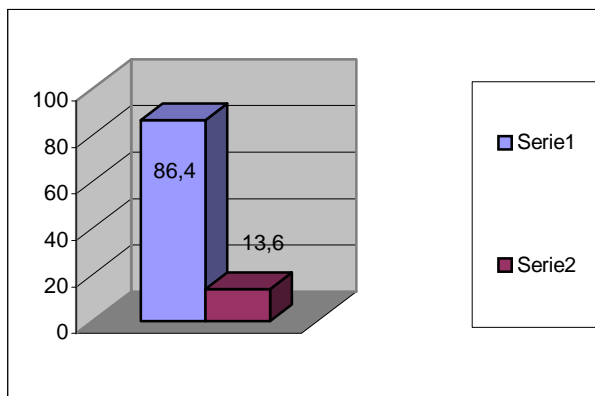
Investigado sobre el grado de capacitación del personal que atiende el servicio de copadoras, el 100% de los encuestados contestó que SI considera que el personal está capacitado para cumplir esta función.

Resultados que permiten concluir que el personal que trabaja en el servicio de copiadora del INEC, está capacitado para desempeñarse en forma positiva en esta función.

**Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?**

**CUADRO 31**

VARIABLES	F	f(%)
SI	19,0	86,4
NO	3,0	13,6
TOTAL	22,0	100,0



**Gráfico 37.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?**

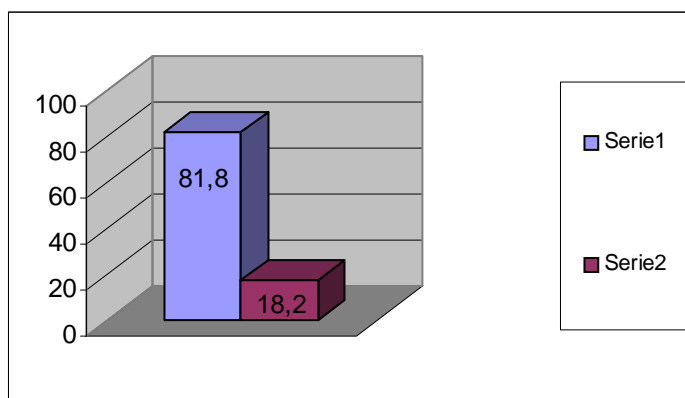
Investigado sobre la agilidad en la atención en el servicio de copiadoras, el 86.4% de los encuestados contestó que SI es ágil la atención y el 13.5% contesto que NO.

La información obtenida permite concluir que existe una muy buena atención y que además es inmediata a los usuarios en el servicio de copiadoras por parte del personal del INEC, según el casi 90% de encuestados

### Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?

**CUADRO 32**

<b>VARIABLES</b>	<b>f</b>	<b>f(%)</b>
SI	18	81,8
NO	4	18,2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>



**Gráfico 38.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?**

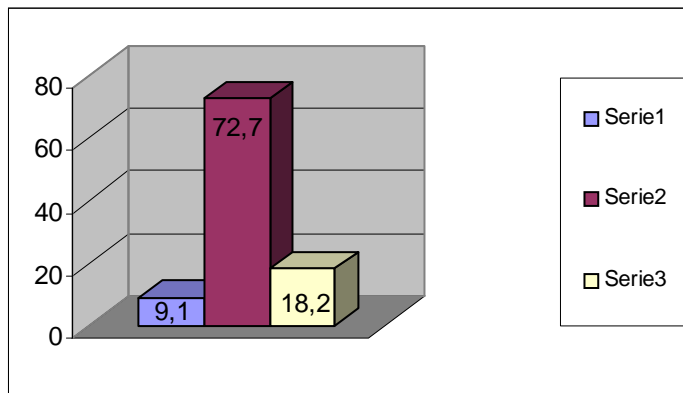
Al investigar la satisfacción del cliente al realizar su trámite en el INEC, en la utilización del servicio de copiadoras, el 81.8% de los investigados contestó que SI, el 18.2% de los encuestados contestó que NO.

Los resultados alcanzados en la investigación, permiten saber que un gran porcentaje de usuarios del servicio de copiadoras del INEC, una vez realizado el trámite correspondiente siente satisfacción del servicio recibido por parte del personal.

#### **Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

**CUADRO 33**

<b>VARIABLES</b>	<b>f</b>	<b>f(%)</b>
Regular	2	9,1
Muy Buena	16	72,7
Excelente	4	18,2
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>



**Gráfico 39.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

Investigado sobre la calificación que daría a la atención recibida por el personal del servicio de copiadoras, los encuestados contestaron el 72.7% de MUY BUENA, el 18.2% contestó EXCELENTE y el 9.1% contestó REGULAR.

De los resultados, se desprende que la atención en el servicio de copiadoras es de gran aceptación, tomando en cuenta que sumados las dos alternativas, esto es MUY BUENA y EXCELENTE, se tiene un 90.9% de usuarios que son muy bien atendidos.

## COMPRA DE PUBLICACIONES:

Item 1.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

**CUADRO 34**

VARIABLES	f	f(%)
SI	5	83,3
NO	1	16,7



<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>
--------------	----------	--------------

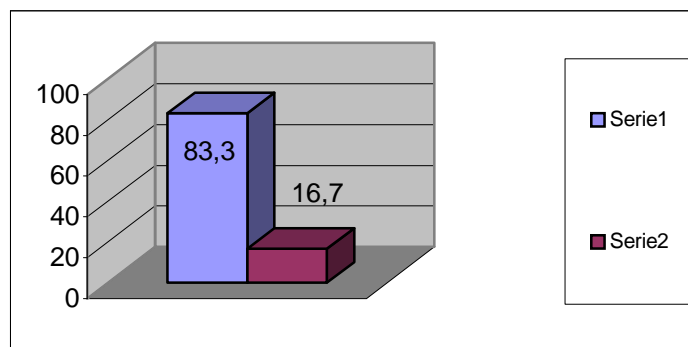


Gráfico 40.- ¿Considera usted que la persona que le atendió demostró estar capacitado para el servicio requerido?

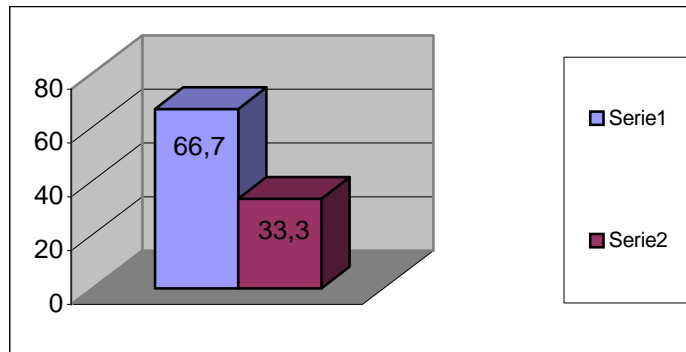
Investigado sobre el grado de capacitación del personal que atiende la venta de publicaciones, el 83.3% de los encuestados contestó que SI considera que el personal está capacitado para cumplir esta función y el 16.7% contestó que NO.

Los resultados que permiten concluir que el nivel de conocimiento del personal del INEC en la atención al público en la venta de publicaciones está capacitado para desempeñar esta función, con un 83.3% de aceptación.

## Item 2.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?

**CUADRO 35**

<b>VARIABLES</b>	<b>f</b>	<b>f(%)</b>
SI	4	66,7
NO	2	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>



**Gráfico 41.- ¿Considera que fue atendido en forma ágil?**

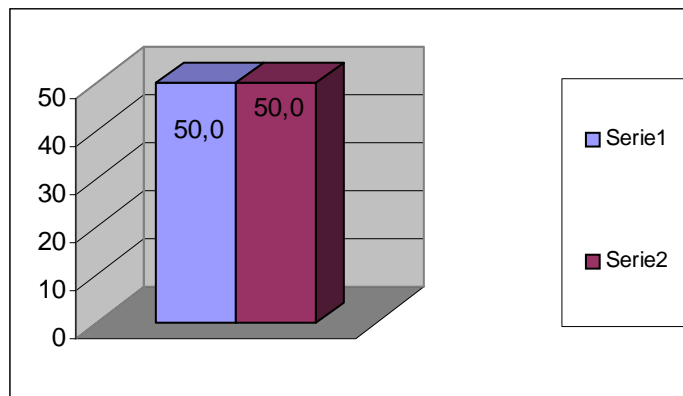
Investigado sobre la agilidad en la atención en la venta de publicaciones, el 66.7% de los encuestados contestó que SI es ágil la atención y el 33.3% contesto que NO.

La información obtenida permite concluir que existe una atención ágil en la venta de publicaciones por parte del personal del INEC, ya que casi la tercera parte de los encuestados manifiesta aquello.

**Item 3.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?**

**CUADRO 36**

VARIABLES	f	f(%)
SI	3,0	50,0
NO	3,0	50,0
TOTAL	6,0	100,0



**Gráfico 42.- ¿Pudo realizar su trámite de manera satisfactoria?**

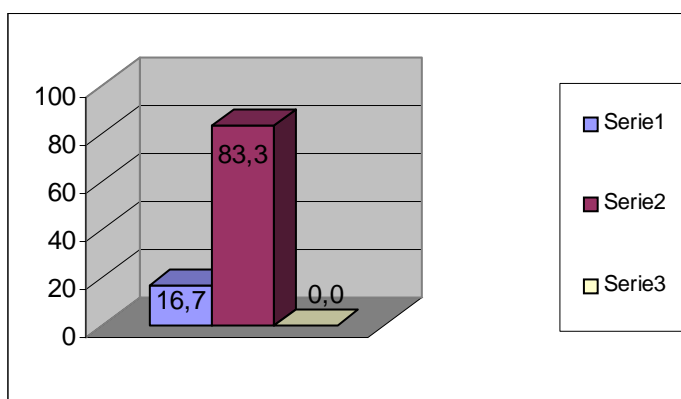
Al investigar la satisfacción del cliente al realizar su trámite en el INEC, en la utilización del servicio de venta de publicaciones, el 50.% de los investigados contestó que SI y el otro 50% de los encuestados contestó que NO.

Los resultados alcanzados en la investigación, permiten ver que la atención en el servicio de venta de publicaciones están divididas las respuestas en las dos alternativas, la mitad para cada una, por lo que se puede deducir que la satisfacción del cliente en el servicio recibido por parte del personal del INEC tiene algún inconveniente.

**Item 4.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

**CUADRO 37**

VARIABLES	f	f(%)
Regular	1	16,7
Muy Buena	5	83,3
Excelente	0	0,0
TOTAL	6	100,0



**Gráfico 43.- ¿Cómo calificaría la atención recibida del personal del INEC?**

Investigado sobre la calificación que daría a la atención recibida por el personal de venta de las publicaciones, los encuestados contestaron el 83.3% de MUY BUENA, el 16.7% contestó REGULAR.

De los resultados, se desprende que la atención en el servicio de venta de publicaciones no es de alto nivel, más del 80% de encuestados considera que MUY BUENA, por lo que es de gran aceptación de parte de los usuarios del INEC, pero se puede ser excelente

Para las tres alternativas de servicios utilizados.

Item 5.- ¿Qué se podría hacer para atenderle de mejor manera?

CUADRO 38

VARIABLES	f	f(%)
Bajar precios de publicaciones y serv. copiadoras	12	17,1
Implementar fichero electrónico	13	18,6
Ampliar información en Internet	6	8,6
Servicio de fotocopias a color	3	4,3
Mejorar trámite de información específica	5	7,1
Personal de seguridad sea cordial	6	8,6
Disponer de información computarizada	15	21,4
Mejorar espacio físico	10	14,3
<b>TOTALES</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

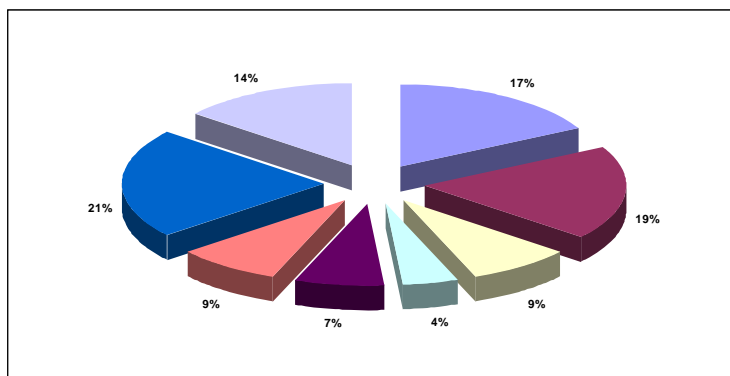


Gráfico 44.- ¿Qué se podría hacer para atenderle de mejor manera?

Investigado sobre qué se podría hacer para atender de mejor manera al usuario externo, los encuestados contestaron con algunas sugerencias que ayudarían a brindar un mejor servicio por parte del INEC a la sociedad.

Las sugerencias que sobresalen en esta pregunta son el que la Institución disponga de información computarizada con un 21.4%, con un 18.6% que se facilite un fichero electrónico para una búsqueda de información más rápida, con un 17.1% solicitan que se bajen los precios de los servicios de copias y de venta de publicaciones.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

De la referencia teórica, procesamiento y análisis realizado en el capítulo anterior, sobre los datos obtenidos a través de la encuesta efectuada, tanto al personal del Instituto Nacional de Estadística y Censos como a los usuarios de la misma, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Tomando en cuenta el análisis de la teoría y términos relacionados con la cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de vital importancia y práctica de todas las organizaciones y por lo mismo deben ser considerados en el INEC. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura organizacional es comparable a un campo magnético que agrupa todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, todo lo que las personas y líderes realizan en sus funciones asignadas, posee la información de los valores, principios, rituales, y ceremonias. Cuando las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, es porque la cultura les permite y consecuentemente los climas organizacionales son positivos.

- De la investigación realizada mediante la encuesta al personal del INEC, se desprende que la integración de esfuerzos, el beneficio



compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, la ruptura de barreras y la necesidad de comunicación, tienen falencias en esta Institución que de acuerdo a las exigencias de las nuevas reglas que deben ser implementadas en las organizaciones para su mejoramiento continuo y alcanzar los niveles deseados de desarrollo, así como las metas y objetivos propuestos.

- Es importante señalar que el ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el INEC, se evidencia un porcentaje aceptable de adaptación del personal a los cambios que presenta la sociedad y la tecnología. Esto puede constituirse en una fortaleza institucional para trabajar en búsqueda de climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral que poseen; en el presente caso se nota que hay un ambiente favorable para emprender en él.
- El limitado desarrollo de la cultura organizacional en el INEC le ha conducido al manejo de una actividad laboral normalizada y reglamentada; sin tomar en cuenta a los funcionarios como personas, como sujetos, como seres humanos que necesitan en principio la satisfacción de necesidades básicas.
- El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos, situación que

estaría sucediendo en el INEC de acuerdo a los resultados de la investigación realizada.

- Un bajo porcentaje de empleados conoce las políticas, expectativas y valores que el Instituto Nacional de Estadística y Censos las difunde, esta realidad conlleva a que gran parte del personal no esté claramente identificado con aspectos que orientan las actividades diarias de la Institución; pues si ellos conocieran se convertiría en un atractivo que le permitiría identificarse con los objetivos de la Institución y así mejorar sus interrelaciones personales y consecuentemente realizar un trabajo en equipos de calidad.
- El desarrollo del conocimiento y una tecnología cada vez más agresiva al mejoramiento de los procesos productivos conlleva a que las personas que manejan estos procesos, tengan la necesidad de un cambio y adaptación continua a éstos, por lo que es necesario que el personal del INEC, este preparado para enfrentar con éxito estos retos que impone la sociedad del presente siglo, sin embargo de que la investigación realizada determinó que un 42% considera estar A VECES preparada para este fin.
- Se determinó que la Institución si realiza una evaluación del desempeño de las funciones a su personal, sin embargo, los resultados que esta presenta debería ser tomado en cuenta, de manera que permita aprovechar los resultados de este instrumento para mejorar las características y necesidades de desarrollo del personal.

- De la investigación se desprende que existe falta de políticas institucionales para la formación y desarrollo de equipos que permitan optimizar la utilización de los recursos que dispone la Institución, así como, lograr mejores relaciones interpersonales en el desempeño de las funciones asignadas, tomando en cuenta que existe en el personal la aptitud positiva para trabajar con gusto las funciones que le son encomendadas.
- Existe una marcada concentración en la toma de decisiones, pues son las autoridades las que las toman en última instancia frente a diversas circunstancias ocasionando un limitado crecimiento en la formación de nuevos directivos y en la irradiación de un mayor radio de confianza para que en un determinado momento puedan asumir fácilmente actividades directivas y llevar a cabo acciones y decisiones.
- La investigación permitió determinar la falta de una comunicación efectiva en el interior de la organización, pues se presume que las autoridades de la Institución no son partícipes de implementar acciones que coadyuven a su mejoramiento.
- Los niveles de motivación afectiva del personal del INEC son bajos, tomando en cuenta que es limitado el aporte de las autoridades, para implementar acciones que permitan mejorar a la institución, además hay que sumar la falta de recursos económicos para capacitar al personal y de esa manera mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al público.

## RECOMENDACIONES

- El propósito que orienta y estimula a formular estas recomendaciones, es el de contribuir al mejoramiento de la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos, para que mediante el cambio que las autoridades correspondientes emprendan, con acciones y programas de capacitación que permitan alcanzar una mejor calidad de funcionarios, el mejoramiento continuo y mejores servicios para los usuarios de la Institución y se logre la identificación del personal con los objetivos Institucionales y que ella lidere la producción de estadísticas de calidad en el Ecuador.
- Mejorar la cultura organizacional y el clima de trabajo en la organización, logrando la identificación plena del personal con la Institución y mejorando los procesos que llevan a lograr su misión.
- Diseñar y difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajo favorables como factores claves del éxito.
- Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión institucional.

- Es imprescindible que el nivel directivo conozca plenamente los valores culturales necesarios en esta Institución a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha, es necesario determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional para definir qué es lo que se necesita cambiar.
- Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por la Institución. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía que le lleve hacia la competitividad. Fomentar la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento con lo que permitiría una consolidación organizacional que haga la Institución un ente competitivo.
- Estimular el deseo de mejoramiento en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional dirigidas a la consecución del cambio.
- El Director de Recursos Humanos debe estar en capacidad de dirigir y apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia la actividad productiva del INEC, ser facilitador de los procesos, conocer y orientar al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las estrategias para planificar, dirigir y evaluar los procesos.

- Implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que permitan un enfoque integral y la toma de conciencia en todos los niveles de la Institución de manera que se genere productividad y cambio personal, como base para mejorar la calidad de sus funciones.
- Proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios de acuerdo a la magnitud de la gestión de los recursos humanos y el valor agregado en beneficio de la Institución.
- Plantear nuevas estrategias de tal manera que se considere un aplanamiento de la estructura organizacional del INEC, con la disminución de niveles verticales y de supervisión, logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad.
- La Dirección General del INEC, debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización, así como también plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.
- Es importante que el INEC comience por modelar los perfiles que deben tener los directivos, a fin de crear el compromiso; es decir, que se consideren socios de la Institución y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

Con todos estos insumos se ha procedido a la elaboración de la propuesta.

### **Criterios para la elaboración de la propuesta**

Una vez que se ha realizado la investigación de campo y con la información obtenida, se diseñó la propuesta a base del resultado de la presente investigación y para dar la solución al problema detectado.

En la propuesta se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- **Portada**
- Introducción
- Objetivos de la propuesta
- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Determinación de instrumentos
- Metodología
- Programación de actividades y determinación de recursos
  - Estudio de factibilidad de la propuesta
    - 1) Política
    - 2) Técnica
    - 3) Económica

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Cambio:** son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten.

**Cambio Organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales están establecidos y se rigen dentro de una empresa

**Competitividad:** capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología.

**Conducta:** conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación

**Cultura:** es la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes

**Cultura Organizacional:** es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos los miembros que la componen.

**Estrategia:** es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción.



**Gerencia:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones.

**Gestión:** período de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo

**Organización:** manera en que un estado, una administración o un servicio están constituidos.

**Recursos humanos:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

**Tecnología:** estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria

**Tendencia:** inclinación hacia ciertos fines.

**Sistema:** es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito

**Visión:** es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que ha de ocurrir en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, J. (1992) **Cultura Organizacional**, Colombia, Editorial Legis
- BROWN, J. Y MOBERG, A. (1990) **La Psicología Social en la industria**, México DF, Fondo de Cultura Económica
- CAPECCHI, G. **Tecnología**, WWW.tecnologiacambwww.com
- CHIAVENATO, I (2002) **Administración de Recursos Humanos**, Bogotá Colombia, Ed. Mc Graw Hill. Interamericana S.A,
- Chiavenato, I. (2000) **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Bogotá Colombia, McGraw Hill
- DAVIS, Keith (1993) **Comportamiento Humano en el Trabajo**, México, Editorial Mc Graw Hill
- DRUCKER, P.(1996). **La innovación y el empresariado innovador**. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- GOMEZ, G. y PIN, J. (1996), **Dirigir es Educar**, Barcelona España, Ed. McGraw-Hill
- HAMMER, M,. ( 1999.) **Repensando el Futuro**, España, Editorial Norma
- HELLRIEGEL, Don (1999) **Comportamiento Organizacional**, México, International Thomson Editores
- [HTTP://WWW.monografias.com.shtm](http://WWW.monografias.com.shtm)
- JURAN, J. (1998) **Análisis y Planeación de la Calidad**, México, Ed. McGraw – Hill
- LAROUSSE (1994) **Diccionario de la Lengua Española**, México, Ediciones Larousse S.A.
- LEE, Q. (1995) **Organización y Liderazgo**, Estados Unidos de Norte América, Addison-Wesley Iberoamericana.
- LIKERT, R. (1967) **La organización Humana**, EE.UU., Ed. Mc. Graw Hill

LITWIN, G. y STINGER, H. (1978), **Organizational Climate**, EE.UU, Ed. Simon & Schuster

MENESES, E. (2001) **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Quito, Quality Print Centro de Reproducción Digital.

MINTZBERG, H (1998) **El Proceso Estratégico**, Barcelona España, Editorial Breve

MINTZBERG, H. (1998) **El Proceso Estratégico**, Barcelona España, Editorial Breve

MORALES, (1993) **La Macro Gerencia Empresarial**, Bogotá Colombia, Editorial Legis

PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). **Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio.** (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica  
Prentice Hall

ROBBINS, S (1999) **Comportamiento Organizacional**, México D.F , Ed. Prentice Hall,

ROBBINS, S (1999) **Comportamiento Organizacional**, México D.F , Ed.

SALLENAVE, J.(1997) **La Gerencia Integral**, España, Grupo Editorial Norma

SENGE, Piter (1992) **La Quinta Disciplina**, Barcelona España, Ediciones Granica

SERNA, H (1997) **Gerencia Estratégica**, Santa Fe de Bogotá. Colombia, 3R Editores Ltda.

STEVENSON, W. (1984) **Estadística para Administración y Economía**, México, Ed. Harla

STEWART, J. (1992) **Gerencia para el Cambio**, Santfé de Bogota, Editorial Legis

TAMAYO, M. (1998). **El Proceso de la Investigación Científica.** ) Colombia, (Tercera Edición), Noriega Editores.

## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada o fuente de investigación, una vez que las autoridades actuales del Instituto Nacional de Estadística y Censos consideren oportuno o cuando ellas hayan sido cambiadas.

Quito, Junio de 2004

---

**ING. ADM. EMP. LUIS GERMÁN GONZÁLEZ P.**